

# قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية

تاليف نونې بوش ودينېد مېدلوود

> ترجمت رہاں حسنی ماشم

راجع الترجمة د. محمد بن عبدالله الصوبان

#### بسم اللغ الرحمن الرحيم





# قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية

تألیف تونی بوش ودیفید میدلوود

> ترجمة رياب حسنى هاشم

راجع الترجمة د. محمد بن عبدالله الضويان

1431a-11.74

# بطاقة الفهرسة

(ع) معهد الإدارة العاملة، ١٩٤١ هم،

طهرسة مكتبة الملك طهد الوطنية أثناء النشر قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية/ تولي بوش اديفيد ميدلوود ارباب حسني هاشم -الرياض ١٣١ (هـ.

- 17 mg ( 14 = 17 mag.

444-4471-11-141-7 (Class

١- الإدارة التربوبة ١- القيادة الإدارية

أ - المتوان

\$125/3A35

TYNAT CHES

رقم الأيداع، ١٤٣١/٦٨٦٩ ردمك، ٦-١٩١-١١-٩٧٩



هذه ترجمة لكتاب

# Leading and Managing People in Education

by

Tony Bush and David Middlewood

London: SAGE Publications, 2005



## المحتويات

المفحة	الموشوع
Υ	تعهيد
18	الجزء الأول - فيادة الأشخاص وإدارتهم: رسم المشهد
46	سياق القيادة والإدارة في التربية
44	فيادة الأشخاص وإدارتهم من أجل أداء جيد
\$4	اهمية الهيئة المبائدة في الدارس والكليات
Yt	الجزء الثاني مفاهيم أساسية تعزز القيادة التربوية
40	الأطامات
50	هياكل المتظمات وأدوارها
110	تحقيز الهيثة العاملة واقرضا الوطيفي
TTY	القيادة والإدارة لتحقيق نساوي القرص
104	الشيادة والإدارة من خلال الفرق
JAE	الجزء الثالث - فيادلا العمليات الأساسية وإدارتها
140	استقملاب اعضاء الهيئة العاملة والتقاؤهم
tiv	تقليد المناصب والاستبقاء
474	الإرشاد والتوحيه
715	تقييم الأداء ومراجعته
YYY _	ثعلم الهيئة الماملة والمنظمة

#### تعهيده

هذه هي الطبعة الثانية من هذا الكتاب الناجع جداً. ومنذ أن نشر للمرة الأولى عام ١٩٩٧م، طرأت تغييرات كثيرة في التربية، خاصة في قيادة الأشخاص وإدارتهم، وتتضمن هذه التقييرات بحوثاً وأدبيات جديدة، وتطورات في السياسة والممارسة في دول عدة، ويعير هذا الكتاب الجديد اهتماماً أكبر للبحوث والمعارسة الدولية، وذلك مع تحول القيادة التربوية إلى حقل ذي أهمية عالمية خلال الأعوام الثمانية الماضية.

ان الأشبخاص هم اكثر الموارد أهمية هي أية منظمة. فهم يوفرون المرفة والمهارة والمائة التي هي المكونات الجوهرية للنجاح، وحتى مع الأهمية المعاصرة لتقنية المعلومات والانصالات، فإن ما يمبز المنظمات الفعالة عن الأقسل فاعلية هو نوعية الأشبخاص العاملين فيها والتزامهم، وهي الدول التي لا تكاد حتى الموارد الأساسية تكون وافية فيها، قد تكون فرص التربية الفعالة أكثر اعتماداً على موقف الأشخاص في هذه الدول والتزامهم.

تطرح التربية تحدياً فريداً من حيات القيادة والإدارة الأنها موجهة نحو تعلوير الطاقات البشارية الكامنة، ويجب أن تتمحور المدارس والكليات حول الأشخاص الأن الأطفال والشاباب الصفار موجودون في قلب العمل الذي نقوم به، وتماماً كما يعطي المدرسون الجيدون فيمة كبيرة للأطفال والطلاب الذين يكونون مسؤولين عنهم، كذلك يجب أن يعطي قادة المؤسسات فيمة كبيرة لجميع اعضاه الهيئة العاملة في المدرسة أو الكلياة، وإذا أردنا للمدارس أن تكون منظمات تعليمية حقيقية فعلينا مراعاة البالغين بنفس درجة الأهمية من مراعاتنا للأطفال.

احد التغييرات الرئيسية منذ الطبعة المسابقة هو التركيسر المتزايد والقوي على الأداء، ويتعكس هنذا التركيسر في الكتاب، وبصسورة واضعة في الفصلين الثاني والثاني عشسر، فالبيانات توجه المدارس في إنجلنوا مثلاً بصسورة متزايدة، ويتوقع من هذه المدارس الوصول إلى آهداف مقروضة على المستوى الوطني في الامتحانات والاختبارات العامة، وفي نظر الحكومة وكذلك بمسورة متزايدة في صفوف أولياء أمور الطلاب ووسائل الإعلام، يتحول الأداء في امتحانات ضيفة التحديد، وخاصة امتحانات القراءة والكتابة ولغة الارقام، إلى المحتوى الكامل للتربية وغاباتها الكاملة على حساب اغراض التعليم المشروعة الأخرى مثل التطوير الشخصي، ورهاه التلاميذ والطلاب، وتوفير الفرص للموسيقي والفنون المسزحية والزياصة.

هــذا التركيــز على «الأداء» قد يكــون مصدر الصرر للعاملين فــي التربية، ونحن نطرح المصلة بشكل واضح في الفصل الثاني، ورأي المؤلفين هو ان تقدير الأشخاص وتطويرهــم يوفر أفضل احتمال للأداء المطوّر والقابــل للديمومة، لأنه من المرجح أن يجد أعضاء الهيئة العاملة الذين يشــعرون يتقدير القادة والمديرين الدافع لأن يدرسوا وبســاندوا على أفضل وجــه تتيحه لهم قدراتهم. إن الشـعور بالانتماء يمطي أفضل احتمال لأداء جيد.

لقد أكدنا على أهجية تقدير جميع اعتباء الهيئة العاملة، وقد اكتبب هذا أهمية متزايدة بالنسبية لبرنامج إعادة تشكيل القوة العاملة في إنجلترا، فالأدوار والعلاقات بسئ الأدوار تثفيسر بطريقة ذات أهمية مع قيام أعضاء الهيئة المساندة بوظائف كان المدرسون يتولونها في السابق، وبحلول شهر أيلول (سينمبر) ٢٠٠٥، سيكون المدرسون قد حجزوا ١٠ بالمائة من اليوم الدراسي للتخطيط والتحضير والتقييم، وهذه خطوة حيوية إلى الأمام بالنسبة لمدرسي الممتوى الابتدائي في إنجلترا، لكنه أصبح الشيء للتمارف عليه في الثانويات، وفي كثير من الدول، مثل الصبن وجزر سيئسل، يوجد بالفمل وقت ليس بالقليل خال من الثواسل، والأهمية المتزايدة للمهنين المساعدين عي المدارس والكليات تنعكس في تخصيص فصل كامل للهيئة المساندة بصورة محددة، بالإضافة إلى إدخال قطبايا مناسبة في كثير من القصول الأخرى،

ويضم هذا الكتاب - شانه في ذلك شان الطبعة الأولى - فصولاً معدة خصيصاً لــه وبذلك يتضمن أحدث البحسوث والمؤلفات حول كل موضوع، وكانت الطبعة الأولى كتاباً محرّراً لكن جميم الفصول في هذه النسخة هي من إعداد المؤلفين،

والجزء الأول من هذا الكتاب - فيادة الأشخاص وإدارتهم؛ رسم الشهد - يتالف من ثلاثة قصول ذات نظرة عامة . قالفصل الاستهلالي - اسباق القيادة والإدارة في التربية - يعرف القيادة والإدارة التربوية ويعيز بين المفهومين التوامين . وهو يفحص النزعـة المالمية نحو إلفـا - المركزية في التربية ويذكر أن هـذا له معان ضمنية كثيرة بالنسـبة لقيادة الأشـخاص وإدارتهم . ويقيم الفصل تأثير العولـة والتركيز المتوازي والمنتاقص في ظاهره على الاتفافة والسياق - كما أنه يستكشف نموذج القيادة التحويلية الذي أصبح مرغوبا فيه اليوم، ويختنم ببحث تطور القيادة في التربية .

ويزكـــز القصل الثاني - «هيادة الأشـــخاص وإدارتهم من أحـــل أداء جيده - على تعريـــف غرض التربية . فالضغــوط الخارجية تؤدى بصورة متزايـــدة إلى تقييم أداء

اعضاء الهيئة العاملة على أساس نتائج الامتحانسات العامة. لكن هذا يضيُق غرض التربية، وفي الوقت نفسه يحدث ضغطاً سلبياً على المدرسين وأعضاء الهيئة المساندة، ويفحص هــذا الفصل طبيعة الأداء في التربية، وينظر في مدخل بديل ايتمحور حول الأشخاص، ينطوي على توفر الحافز والتطوير المهني والإرشاد والنمكين. وهو يخلص إلى أن الأداء المحسن والقابل للاستدامة لا يمكن تحقيقه إلا بتسخير الطاقة البشرية الكامنة، وهذا بعد أساسي في القيادة التحويلية، بدلاً من مجرد استخدام مؤشرات أداد محددة بشكل ضيق.

وينظر الفصل الثالث في «أهمية الهيئة المساندة في المدارس والكليات» وقد حدثت زيادة ملحوظة في البحوث والمؤلفات حول هذا الموضوع منذ الطبعة الأولى من هذا الكتاب، وهذا إفسرار بأن طبيعة التوظيف في المدارس تمر بتحول جذري، ويفحر من الفصل بعض هذه الأعمال الجديدة وينتهي إلى أنه في الوقت الذي يرجح فيله أن تستمر إعادة هيكلة التوطيف في المدارس، فإن طريقة قيادة أعصاء الهيئة المساندة وإدارتهم كأفراد هي أمر بالغ الأهمية بالنسبة لرضاهم الوظيفي وللنجاح اللربوي.

ويفعسص الجسر، الثاني «مفاهيم أساسسية تعزز القيادة التربويسة ، بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر في فيادة الأشخاص وإدارتهم . فالفصل اترابع «ثقافات المنظمات» – يفسر الاهتمام المعاصر بالثقافة وأهميتها للقادة والمدبرين التربويين - وهو يميز بين الثقافة الوطنية أو الاجتماعية التي توفر بيئسة لقادة المدارس، وثقافة المنظمة التي قد تكون عرضة للتعبير . وتوضح حالة دراسسية لمدارس جنوب أفريقيا صعوبة إعادة نأسسيس ثقافة التدريس والتعلم بعد صدمة تغيير النظام، ويخلص الفصل إلى تأكيد اهمية تغير المؤاقف لتعقيق النجاح التربوي .

والتركيب في الفصل الخامس هياكل المنظمات وأدوارها وعلى إطار القيادة والإدارة التربويسة. فالفصل الخامس هياكل المنظمات وأدوارها وو على إطار القيادة مقهوم التسلسل الهرمي، ويقيم الطرق المختلفة التي تُعَمَّر النظرية التنظيمية فيها البنيسة. كما يتناول الفصل نظرية الأدوار ومدى قابليتها للانطباق على قيادة المدارس والكليات، ومن القضايا المحورية المدى الذي بتولى الأشسخاص فيه ببساطة أدوارا يفرضها المديرون ليمستخدموا مواهبهم وخبراتهم الخاصة لتصميم منهج خاص بهم وتطويره، ويختتم الفصل بفحص الروابط بين البلية والأدوار مع التآكيد على الحاجة الى المرونة في تفسير كلا المفهومين،

وينظر أنفها السنادس (لو الحمير اليبلة العاملية والوصد وطيفي على لهما مقدد عراد الهلية العاملية وتعرض الرصد وطيفي على لهما على المال مداخروف أثر هنة بيلها يعكن للحمير أسنالحمر على للبلني موقف الحال العلم أخي المسلمان وهناك الشيديد على همية لبيلة بما فيها للنافاذ المحلمة وبحد اح المادة لأداد أن الموالية المراكبة المراكبة الالولة والذكر في هده الموالية على المنطقة المالية المادة يدان المالية على المنطقة المالية المادة يدان المالية المادة المالية المالية المالية المنافذة المالية المنافذة المالية المنافذة المالية المنافذة المالية المنافذة المالية المنافذة المالية الما

وبركر المصل سنتانج على الصادة والآدا فالمعقبين بساوي لقرط حيا يسدد على همية ضمال سنتانج الفرص هي بدا الراء المبارح عدد فدري لأدا م المدالة ويعرب العمر العمل المحمل المحم

ویددرج بدهیان الثامر الآناد و بصیاده می حائل عارق بدرین بعمر کمریق وینفس فللی در همه فارق بفیدده و الآنا دهان عدد دول اویدلین اللی کیب بعض بعلام بعویر عمل بدر در ویمحمل مکرد بعدم بعری می شخصه استخلته اویدلدامها بحالات در سیه فی بورسد او بخشر اویلللین التی به بادر عم می مسیمه اندرق بسمویه فرل بیا فرودها عبد المحدور فی بدریه وبیدر افل سیاب دیت ال الله بدر بمیر این ال یکول سیافته هرزیا

اليديان بعدد لأشخاص والرابهي عربية القائمتين بياسي بقائح بقطة الأنبر دا خوهرية والرابهي في عربية القائمتين بياسيخ بقائح بقطة الأنبر دا خوهرية والدي هي مربية لا يتقائم وهيدا محد التي مربية لا وحد فيه بعود كافية وبكر بم تكييف بكيير في خمار الديالة ي محد الا عمل بيال بيال بياسية عد رس و تكييف ويكي بحد موالية الأهر رابوفكانية بحقة وعدد موسوعية بقائمان يعميه لابقياد وتستدعي بحد مه لاقر رابوفكانية بحقة وعدد موسوعية بقائمان يعميه لابقياد ويكل محد به صفية على براحة مهكته في توصوعية على تنويزية بنتي مهما بالمسلمة بتقائم لاسيسان الحلاقية وقانونية ومع تعرض تنبيغة بتوصية على تنويزية بنتيار في دول كبراد برداد همية بمميانات المطالة في لاستقطان و لابتداء على علية

ودركر عصن بعاسر نفيد المنصبية والاستيقاءة وقي مرحقة الطالية بلنديون وهي مرحبة بعدد منصب عصو بهيئة (عامية وعلي قضية درداد اهمية بالمسلمة لقامة بدرات بعليات وهي قضية الاستيماء ويبول المصلل آل الإداية بمعافة بعمل المرد برائد فرض نفيذ منصب برائد فرض نفيذ منصب في منصبة ويبد بالمحد والمعال منصب بالمحد والمحدد بالمحدد بالمحدد بالمحدد والمحدد والمحدد بالمحدد المحدد بالمحدد والمحدد والمحدد المحدد ال

و دركير في عصل بحا ي عليه و منها و بتوحية هو منى هاتم بعملياس لهامديان هر دعم نهيئة عاملة و حنويزها ويبد المعلى بتفريقه هدين عصطلحان و المهيز نهيما ويتبعيل فيقارساه ادارات في هوته كوتح وسنعافو داء احتدر الإنظ والهلايات المتحدة الايتبايات المعلى الى هدالك السناد بالتنسية للمراسدان و تتعلم بدريون كنا هو الأمر بالتنبية للمرسدين ويختلم بالقدراح للودح بالأرساد المعال

و بسيم لأد وقير حيدة هما مونيدع بركير المصن الدي تنسير بناه على قفيها لأد ه المسروحية في تنصيل بنام ويتقليل بعضان منافسته للطرق بني بحكر بها بقييم لأد الويسكينية في تنصيل بنام ويتقليل بعضان ما وهما المصوير الهمي و تحديوه الميسادة ويتبلغ عطاما سوفيق بينهما الوسطر المصنل في خطام معيمه الإدام لأداء في عدد دول منها على سلبير البنال لأحو الراحد بالأداء بكنه تحلقل بنال لأحوا الراحد بالأداء بكنه تحلقل بنال لاحوا المنافه بال الأشتحاص بديرين المنافية بالرائع الأشتحاص بدير بالمسري من تحديد ومديرين بالمنافية المنافة الميادية في هيلاد المنافة المنادية في المنافية المنافية المنافة المنافية الم

وهي بقطال بحداني قياده وارده بهيئة بقامته والنعلم للطياسي والآله الأهلمام اللي عمران عي تركز هيها عداني بركانات حيلي هدافها الحوهري وهو للعلم من خلال اللغوال الي منظمات ملعلمة وهي بينات كهداد ينقلو الى عصاء بهياه تعامله كما للطار يلكن بدلات على بهم ها الأداعة ويتقلز المحلل ها كناب دمج بقلم المطاب اللي حطيم عادة للطاب على بهم ها الأداعة ويجللم المحلل ها بكتاب بالداكم على بدلات حميم عملانات الهلمة والكلامة بواحدة الإنجابية بحال الملكمة على والمحلم المحلوب من حلال عملاء الأواوية شهلم المحلم المحل

وبود البريمان شبكر فيليستيني متوري ۱۳۹۷ من ۱۳۹۸ عيلي عملها في احراج المحمومة وكثباف البريمية على الكتاب ولكل دعمها تنجولهما ومولفاتهما اللبلواء وتباريسهما حلال الأعوام الثلاثة عشر الماضية

توني پوش وديميد ميد، وود جامعة لينكولن شور (يونيو ۲۰۱۰م الجزء الأول قيادة الأشخاص وإدارتهم: رسم المشهد

#### سياق القيادة والأدارة في التربية

#### مقدمة، القيادة والإدارة

كار عسوال بطبطة الأولى منبر هذا الكتاب التي تشمرت عمام ١٩١٧ الدريدة الاشخاص في البرسة و صدقة الديادة بعنوا هذا لكتاب يومنح الأهمية سرايدة للتي يكسبها هذا لمهوم ويصنوره متحوطة في تحسر حيث فللجناء الكلية لوطلية المقبادة الدرسية» في بشريل لثاني لوهميل الأم ويشهر استخدام المسطيعات فلني عبوال هذه الصبعة الثانية للى ادرات للولمان لهذه الدرعة كما يستهر الى وجهة للظرهما الممثلة في الرالات قالمانية تعادل لعام هي هميلها البياد العبيمة الروية داكان للمنظمات الدرنية الدراق الحجة وكما لشهر لمي الأفاقاء المناك المن بالمدالة عبادة والمناسبة للدراك المناسبة عدل المشارك يجمع هديل المحديل معا

ويمسرف بسولام د داد الله ۱۹۹ سن ۱۹۹ لاد د السربويسة دديد دوسيسة تلفيدية بنظيم سياسه منفق عليها وهو يمري باين الأدارة و تقيادة تقربويه اللي السميان هي جوهرها على مسوويه صياعه السياسة وعني السحول التنظيمي حياء الكول مداسية وهي الحراء الله الله الكول مداسية من الشاهدات موجهة نحو الاستحدام الكفاء والقمال لوارد المنظمة عن أجل ربجان هداههاه

ويحاول بنوش (اد 13 ° ° ) يبرهنس أن لأدارة الثربوية يجب أن تكون معنيه بالأساس بنجميق نمايه من البربية أو أهدافها الفداد نماية أو الأهد فالوقر الأحساس بالأنجاد وهو المستاس بالع الأهمية وتحببان بكور اساس إداء الوسمات التربوبة

وستنفدام الخط الإدبور مي البتد

هــالاد به جحه بحو بحار هــد ك دربونه معينه جما جريكي هذه تصيله يم الخرص والادره و صحيمه ودائيته ها، حصر بدور لاد اي عمرتده محيم اي بيركير علي الاحراء دا بني حبيب العرض و بقيم الولو ۱۹۹۸ كوراد ۱۹۹۸ كوراد الاستركيزيكو علي عليات الربيسة و عراصتها بيومان وكلاراد ۱۹۸۸ الاستان الدراد الله بدلا من بدورته في عدى دراسات بحدال اللي قام بها هي تبيات خلاصيون

وبالرغم من همیه سیاده فی درمی آر هی قابه لا یوجد آنها بعریف منفق علیه
ویمسور پسوکل ۱۰ آ و ۳ فی ۵ و ای تعریف الدیاده علیاده علیادی وبعید جد اعل
موضوعته اوال کانت بعض تنظرتمات کار فایده می تنیزها آلا به لا پوجد تعریف
صنحیح اوبمحر تحدید تلاته به دانتمیاده بلکول ساسا بنظویر تعریف عملی

شملوی المدده علی عملیه بعود بعد سلله احد الاستعدال و احدی تعموعات] علی سلخادی خربین او محموعات حلیزی بده البلادیات و بعلاقات فی محموعله و منتمه ابوکل ۲۰۷۱ ۲۰۱۱ صل ۲۰۱۲ اسلستخد م بوکل بدیاه الحد الاستخدامی ای احدای تحموعات بوکد ای تبیاده قد بولاها فرق کما بدولاها الاقراد

- ام يعدد الكور للقدارة جدو هن فيه المنحصية الديدة مسجة القول و معرياج الإنهام الانجاب الإنهام الإنه
- ان نفيت دة ستسترم تطوير اونة بنفستمه ومنيدغه هسده الروبة بوضوح و بروية بحاجته لا تكول حاسه بالمرستة و تكليه تعليه و الترستخ في منظمة إدا يد سفيان د المتحد التصلح دهمية العاصرة لهذا المفهود على ستحدام تعبول روال حديث مرادة جاديري عدا اس تحدد الذي تقدمه الكلية الوصلية للقيادة الدرسية

ويسدم کويا ۱۹۸۱ کام ۱۹۹۱ و هدا مي کنز لامثله وصنوحه غيږ المييز دې المياده و لاد اه افيو درنفد نفت ه دالمغييز هر اختر دري الا الد غيږ الها للافهات على ما هو هاله او هو انتيا وکيا لتي همته بالا نمداي انتياد هي متعلمه

ما نمیه بانفیاددهو بدربر شبی هما آندی هی بخد اندیاب معبوبه استخداد هم بادر یعمدو استکلا لاخت کا لاحری و خواهرهای و هدیهم ایستخا منفری بیاد و ایاحداد النفییر بوضیو این هداف هایمه و هدیم احدیده او امناید انتخباب افداد تبیر می لاستمامه و نفدهه و مهارم صر ۱۸۸

لا دهسي للجماعت على الرئيسان الم يمدهن المشمة للصابد وهم لله وهي حال ال دا الدي قوالانيز من لاحيال مهد الدعيانية فدان وطليمتها الأحمالية هسي في حالب المحافظة على الوطلة وليس المييز التي احدالاً داو المبادء الدياد دلا الحد الفيمة هاصلة لالم فلهذا الدعيان الاوقتاع والا حار المسلمة لاتصلب الدائمانيات وللخلافة على 20%

د در ایندا بیشند این دکلیات از بمعر بهعالیه و تحقیلوا هیا هیوا هیابهی عموده اعیاده و ۱۵ دعکانه منساویه اعمی خاص اندونه بو مسجه خوهریه ساسیسر فللیعه استیلیسر دانجاهای مراانهه پنهس بداخه همها انفسایق سخدند ساسطهاده وساسی فا نیابی مرا و دیاباب ابدا بیای همواد افغانه اینا انفوادی بعض اشتاهای طبقیور

والأنهاست والقر الحضر القوالي الكلية الوطلية للقيادة مدرمسية للأعم لعدالة الهي حاد الشجع الحكومة مدخلاً أدان إذا حلال سديدها غلى الأدان والجعموم فحاسمة الحكومة وخلاص الله 1991 اليفانستيند والحسرول الدان عاد 1997 الكفة ال السرول المعيرة قد لكول فللعبة المحقيق العلم الحكومة الكما هو الحدال في معصلم الدوال المتهاجات السليدة فقليات الميادة المملكة والرواة التي تحد أدان لكوا دالمد ممكنت هيه بوخود منهاج مركزي او لادا د انمعاله اوتوجي دراسته بريجر Br.ees ممكنت هيه بوجود منهاج مركزي المنطقة هي كليات الدراسة بعد التابوية أن هدين المدين علاقة عدماد مشادل وبحب إبعاوهما متواريين

#### اللامركزية والإدارة الذاتية،

بعصر عوسستات سربويه صدم احدر بشريعي تصدمه عجاسي جربانيه في ندونه الامداء و ولاية الامدركرية في الدونة في مدرونة التحدم سربوي الاستخدام المركزية بيوع الى بيبروقتر طبه ولا ببرات الكهر مو خرية البصرف سمد السادرين و مجمهات المحلية الاسحوال سمدم الاسركزية البطات الالى المسور عوسسي الفيلة الال المسور عوسسي الأمركزية والدائية الاستطاب اللي المسور عوسسي ألمائي والإدارة الدائية المساور الموسسي المائية الدائية الدائية المساور الموسالية المساورة الدائية المساور الموسسي المساورة الدائية الدائية المساورة الدائية المساورة المساورة المساورة الدائية المساورة المساورة الدائية المساورة الدائية المساورة الدائية المساورة الدائية المساورة المساورة الدائية المساورة المساورة المساورة الدائية الدائية المساورة المساورة الدائية الدائية المساورة المساورة المساورة الدائية المساورة المساورة الدائية الدائية المساورة المساورة المساورة الدائية الدائية المساورة المساورة الدائية الدائية المساورة المساورة الدائية المساورة ا

پرېمد توجنو ۱۹۸۰ له ۱۹۸۰ مرکزيه بانپپروهر طيه ويمرفها کما يتي

تعلي عركرية البيروفي عليه فللما بركير فلك العبران حول تنسبه والنمه من علماش ولاندوا النسوي تغييرة والنمية من علماش ولاندوا النسوي تغييرة الديد في المعلمة فالوال الاستطاع الرائد في المعلمة فالوال الاستطاع الرائد في المعلمة والمعلمية وال

و تفسيده بدير بعملون في نظمه خاصيفه بمحكم بهذا بشسكل بدين مشسكلات معينه في بعنوير ويه فلميره بدارستهم الوحري يتحدر الروساء و مديره ل يلي تعاييق الإسسيدات من تحكيمه الوطنية و الاقليمية و المحليسة قالهم يفتقرون الرابحال السادات من تحكيمه الوطنية و الاقليمية و المحليسة قالهم يفتقرون الراب تعامله ومبادئهم بصوره فقاله الأن عميع عبرارات الرئيسية تتحد من قبل مسبوري تحكومة وهذا المدحل و صدفي المدين بودرا و حرول الدالة الأنام المي تحدوي أكبر بطادي في تعدر المعلم المعارد بردون في الدائم وقي حرارات بيشن النال بحدوى و حدا من علم النالم وقي حرارات النالية بعدا من علم النالم

وينطوى بالامركزية على عملية تقليص دو الحكومة الدكرية في التحطيط بطرنية وتوفيرها - ويمكن بن تاحد اشكالا كثيرة مختلفة تعلي الافتركرية في الدربية تحولا في توريع المستطة مبتعدا عن الدادرة الدكرية والعنيا ) في هرم السلطة - والاشتكان المحتمة من الامركزية مختلفة في مبرر تها وفي قا تعلية صمت بالسلبة لتوايع السنطة - وتوجيع ١٩٩٧ - ١٩٩٠ - صر ٢)

وتتحميو الابارة بدانية حج نصل بلامركزية إلى لمستوى موسسيي كما يقول كالدول وسيسكس Maks الانقاط الانقاط ( ۱۹۹۳ - ص د) الالبراسة التي يقير دانها هي مدالته في نظام سربية بتفرض لتحق كنيز إمنو فس تحق بالافركزية وصولا إلى مستوى سنطة المدرسة في انجاد المرارات المقلمة بتحضيض المواردة

ويمكن عبياً أن أدى عداران و تكليات الني بدير نفسها يتقلها مكانية أن تكون كثر كفساءة وقعانية ولكر الكبر يتنفذ على طبيعة الأدا قالد حلية ويوعينها أدا كان بهذه بموالد للمكنة السخمي وعلي سسبيل لثال تيان يحوث دين الكون في فعلل في الا مدرسسة ثانوية في سسترانيا اللادرة الوجودة في الوقسع بكون في فعلل حالاتها حال يتوافر مناخ مدرسسي إيجابي وبشارك بهيئة المامية واصلحاب المسلحة في صلح بقرار الومن عوكد ال مجان فيادة الهيئة المامية ودارتها بشسكل فعال كبر بكثير حرن بكول القرارات التربوية الرئيسسية متمركزة في عدارس والكليات وليسلب

#### العولمة

تُمارِس بقياده و لأداره هي تعربية على المسلوى دوستني الكنهما سائرال بمنسلة ما المثاير با المحيطة أو حد المعيرات بكبيرة هو المولمة أنني وهنفها بوتري Bin ory و ا ا الأ من ۲ ۲ ولايها «كلمة عندانة مركزية أا وللمولمة بعدان رئيسيان هما

#### تقبيص بسعبة سولة القومية

تحريت هذه السنقطة بصورة ساسسية تعو هيئات قوق تقومية تومري Boirer} ٢٠٠١)

ويسسير ريكوسسكي ۳۰۱۹٬۱۸۵۳٬۱۸۵۳ من ۲ من اين نعومه عنى بهه در أسعاليه في حوهرها د يكن بوبري ۱۳۲۷ Bin ۳۲۷ - يعرُف حمسه اسكال مختصه هي

- سياسيه، مثل الاتحاد لاو ومي أو لأمم سحده
  - يدارية البحث عن أهضل ممارسة اينها وجنبنا

فتصاديه ويصق فاخاصه مراحين السركات متعدرة الحبسية

القاطية عن حلال الأهلام والموسيقي على سبين ستال

بينينه ويصنبوره خاصبته من خلال «رئفت ع جنبر رم الأرض و نشوت عيسر الجدود الوملاية

وفي البريية شعبي بعومة من خلار استطيق عبر المسلسون المحلي و توهيني ما هو هلي حوهره برعاب دمية الفعلي سائل الأنبقال اللين بالأمريزية في البريية الدي تنظوي الحيات على مقدار أكبر من استقبلار المدارس بدائل و سنع لأنبسار كهم دكريا مار قبل المحموم عليمة اللامركرية عليار الحدود الوطلية ولكن المهوم بدي يقطيها به دلالة عالمية ولكني بحو معائل بوير التصوير دا النصية المدريقة في هليعة للدريان والمسابة المدريقة في هليعة للدريان والمسابة المدريقة في هليعة

ال تعليمان ال يعلق الفادد عما رس بديما الحاليون والأسستقيليون المهار بدو تقدره والطاقة لأن يقودوا الخدم الدربية المدرسسية ويتعولود التي فضل بطارم في العالم والكلية الوطنية تنقيادة المدرسية NCSL ( ۲۰۰۹ ص ۲)

هم الهدف طموح ويستحو الإشادة به تكنه بثير سوالا حول كيفية تحكم عني ما هو الأفسس وتعريف مماريسة الأفضاس، مثيء بالمتعودات ويستد على تبيله كما يبان حلائر وكيد 50 km أ 10 m أ ص 200 و الآن بلحول ساول تبيدات بالتسابة للقيادة والأدارة في تثريبة

#### الثقافة والبيئة

كف دكرت أعلاه ليميم كبير من الموضوعات بربيسية بحاصلة بالميادة و لأد مهي البربية بدلالة عالمية الهياك مصافيح عن أبيروهر صية و لأستقلال بدائي و تتحكم و تتحصوع بمحسبة و تجودة على سبيل مثال واهلجه في دو محسفة كبيرة و لكر إلى الدائم،وفي بمونة بحال بدول وعدد مبالقة في عالم المحددة بشبة بنيها مرافي عالمة

لأهميسة همد بكول بعضر المستكلات ميمائلة بكل جنها فللل كثير من الأحيال يسمد على الحروف المحللة كثر من الميميد على السلال الحوية حافرة من للبلاحات في دول الإحلاقة من ألبليهل إلى تثير تعامد السلالية بيئاهرة بالل الأصلاحات في دول محليمة على منتوى المحلول المحليق والمدالية والمراب الإحلاقات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الله الإحترافات الله الإحترافات الاحترافات الله الإحترافات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الاحترافات الله المحلية الإحترافات الله المحترافات الاحترافات المترافات الاحترافات الاحترافات

وعلين ترغيبه مرايع لا يتنفين للمليل مرا همينه المصاليب الاقتصالية الآل ال الأخيلاهات الرئيسية بحل الدوار فد تكول لماهية الويمندر بيموند ودوكر I hthick الاخيلاهات الرئيمية والمادات الرئيمية

بتماهات عجيمتية بعضت كثر ما تعلقت على مساوان بقيم الأساسية في خان إلى كثر الأخيلاهات في بنياهات التنظيمية هي على مستوى عما سات الأكثر تتعلمية اكبا بتمكين في تتعرفت على من او بعثال وضعوس محينة اوهدا بنيح تتماهيات استظيمية الرائدار وتعير عن عمد افي هان ال التعافيد المعتملية او عومية كبر ميمود ولا تتعير الاابد يجيد على فتراند منية الطول الاسارات

وتنفيب الأحمالافاد الممافية دو الهاما في مبسوح عد الاسل عدوعه تقطيعه بعدو مستانهة في كثير من بده المحدية الانتفاق حد الاسلة بالموقعة بها في التدا يتهيئ كما ذكرت من فيل الدرجي المحديل بني لأد الدفني دول كندرة الما في التدا يتعلق المدادة الأستاناء والتعقيد الكانفيات مثلاً ودول فليفر مثل حرر السيسان الدفني بعط السواح التحديد في مريبك الحدودة الموادلة الدائات المائة المائة المائة المائة المحدودة الموادلة الموادلة المحدودة الموادلة الموادلة المحدودة الموادلة المدادة المحدودة الموادلة المدادة ا

#### الاختلافات شبين الدول

كدمت بيس من بحكمة الاقدر ص المشتكلات الديوية هي نقمية صمن بدول هد فصلاً عنها بين الدول همي بيلاد المامية بوحد في كثير من الاحيان حدلافاء د بالسبان بساء بدارس هي بيد و بسارس بريقية الرثو و حسرول الاحيان حدلافاء الاستحداد و بالانتقامة و بالمية تواج المربقية الدربوية الاجتماعية و الاقتصادية بالدراج على بينية الدربوية الفجيوب الفريقية على بلسبين بكتان الا برال هي عملية البلاوم مع الاحملاقات دات الصابح الموسي المي بسبان هي جمية المعمل المنطق الربعية المارية بين اقتصال المدا من هي بدن الكوري مع بدارس هي المنطق الربعية المالية بهايته بعادل هي حديثة البابل بال المال المتعادمة والباعية (الربو والخرول الاحملاقات)

كمت بوجد الجنلافيت لا يستنهان بها بين عدارس في تسته ل سقدمة الفهاريس المحدد الجنلافيت لا يستنهان بها بين عدارس في تسته قادة عدارس في ظروف السبكل تجديدًا في إنجدير الراوفي ترسيم صبيورة عدارس فيها موشيرات متعدده عن الكماعية

مستويات أدره مندنية في الاستحادات العامة

تسبب عادية من الأطفان الدين يحق لهم تناول وحبات مجانبه عني الدرسة

بمنتیا میا می فیل مکانیا معاییس تبرییة یابها تحتاج این اخرا اک خاصته او انها فی اطابعها مطیره

لوجوز في مواهع همسرية مع وصمع احتماعي افتصادي منزنا

وهــد جرب بعونها على عشب مدا مرا من الدارس التي كالسمانيدي ولاله على للحسب الدارستاني اوتوهم السالج التي يوضيت اليها ادنه هيّمه حول هييمه الميادة الناجحة على مثل ثلاً المدارس ا وكابت الملامح الرئيسية بثبت السيادة

#### الرؤية والقيم

المسجود حول محموعة مشتسركة من العيم، هاريسمن ٣ Hama ٢ من ١٠٩ و وسنة منية حول هذه أعيم الحوشرية لم إيلاغ الهيسة العاملة و نظلاد بها وف آيدر الديرون في هذه الد استه فياده **مرتكره على الاسخاص في الد**املات اليومية مع الأفرار (ص ^ ارستخدام تجرف الاسود ليس موجود في لأصل

#### توريع لقيادة،

تئسير هاريس Harra بي بحول من دمسانيد الأسببادية في بهيدة بي بركير اكيسار على بمرق و معيده برغير مع بحسس عدارس و عنصدان بساليب المياده بالمعرف و محدده من برمن، العبادة بالمعرف و محدده من برمن، من ٣٠)

#### الاستثمار في تطوير الهيئة العاملة،

قام هولاء المديرون بالاستسمار في تصوير الهيئة العاملة باعتباره وتسبيه لتحفاظ على معلوباتها وحافرها وكذبت للجسبان متدرتها وشتمل للطوير الهيئة المسامدة بالاطناطة إلى المدرسين

#### الملاقات،

كانت بنطره إلى لمديرين بهم يجيدون بصوير العلاقاب، مع بهينه العاهنة والعثلاب و لأباء والأمهات - فقد وصمو تركيز على الأشخاص وبيس النظم وصنبو من الأحرين المبام بالمبادة رص ٢٣) و سنجدام بحرف الأسود ليس موجود على الأحس)

#### بثاء المجتمع

ركسر هولاء الديسرون على تجاجه إلى اقامة فيلات منيادية باي البيت والمدرسية و المجلسيم المدركان أن هنائك قوى داخل المعتماء تموق النعلم الونصلات فياديهم إداره البيئتان الداخلية والخارجية

وتحسيمان هارينس Larris ( ۱۳۰۰ ص) ۳۰۰ إلى ان هولاء المسادة التحجير أبدو حصالا ومهارات تتمركز حول الاشتخاص المسجود الذي نقمل الناس والعلمون فيه معراهو الموضح الذي يشيدون ويصلمون فيه مصل لية ي إلى عاليه مستركه والمحموعة مشتركة من الأهداهاء

ويمكن نفو اين هينده الأيماد تصياده التناجحة يمكن بطبيقها على الدينية الي أي طيارف او تصفة عقيرة هي إدراك أن مداحن الفيادة يجب أن تصمم وقوا الحاجات المحددة بنما والمحيطة الدين تعمل هية الرومين غيير المراجعة آن بكول فالمحترام والروع في مناسبة والمحترام والروع مدارس المحددة المحتراطة المحتراطة

#### فبادة الأشخاص وإدارتهما

بوحد دية واهره على التصادم الرفيعة المستوى همية حيوية هي الحصوا على من البي وكتيات بالحجة وعلى السيون بينال بقول سيكونارية الخوصولات ( ١٩٠٠ ) ل المديد اليمب دور بالله الأهمية هي تبلغال فاعليه المدرسة وعلي بحواميات مماثل بسير الكتية الوطلية للمهادم الدرسية ١٠٠٠ صريف اللي الدور المحوري بميادم المدالة هي بامين بشراف عالى الحودة ومستويات غالية ا

وبالتسليم بهذا الأعبر أدن بشائع والأعتماد بديان المبادة والأدارة العاليبي حساوى معلوبتان للطوير الموسستات التربوية الجيدة وللحقاف على ديمومتها البارر استوالان جديدان هما

- ي نوع من نواع السيادة هو الأكثر العلمالا هي الوصلول الي بنائج إيجابية؟
 ما القضل صريقة بتعلوير القادة الناجعين؟

#### طبيمة القيادة التربوية الناجحة،

بوجاد الله مقامة على الرائدة المجدل بصحان بركيرهم الأقوى عبر تحمير الأشاحات وتعلوبرهم بدلا من بالمسيس تعلمته وهباكل وصيادتها الله المحميل والمساحات مهما والمكلس يجاب المكون دامه هي المركز الثانسي باجي الأولانات وهي تدريه كما هو الحدر في وضاع عمري كبيرة الاستركز الأسحاص الالمرام الا وحدو التعديم من هل المساورات علهم وينطبق هذا على المداسسين بقط الما ينطبوا عليها في المحال المحا

ومسر الافوال ماشورة سي بريد في كثير ما الأحيان ن عبيني عدد بصوير ويه محدده بمدرسته و يصابها الى حميع عصاء نهيبه انفاعته ودوي مصبحة العملية مطويد الروية بستكل عام بحظتني باهتمام اقل الامن المكتر المون بان لاحتمال كبر في اليمهم الأشتحاص بروية ويستعون بن بطبيقها حبن بكونون مشاركم في تعويرها واد كان للمدرستة ال كون ديمهم فانه بيس من المناسب للمدير اليمس الروية دون مساركة الاحرين دور المستحة المسروعة بالنالج

ويدي تحديل بيخبي ۱۰ يا ۱۹۹۰ و شندويات لا يع د عديد بصعبه صاحب ويه ت كثو عديرين جبكه وصبلا نشركون عجبمج باسرد في تعنويو ويه تندرسة ويوضيح عمود الاهداف السنعده من ترويه (وهو واحد من حميله عمده يستخدمها يهجني Regley) هذا المدخل (نظر بجدول ۱ – ۱)

الجدول ١ – ١ - تمدير بسطته سخب رؤية

الأهداف لسنودة من أغروية	الستاري
تديه مجموعة مرا الاهداف مسمعدة من وقعات الورارداق بعضن	الاست
يطور أهداف للمدرسة للماشي مع رؤية المبير المقلة	بالرسمة
يمنز مع فينه الثاريب الصوير اعتاضا للمباردة الكني روناهم الداركة	عند.م
المسان مع عمد المثلور التجمم للعيدة بالدراسسة للطوير المدام العكس وسيلح الراية معلوا لايمسورة لمارنية	المبير

AND BEHIRF CAPPER AND

بيان بحدول بالانتسان المروية بمكن إنمان على مستويات معظمة والانتسان من بلينوي الاساسي الى مستون الخبير الإمار طريقة ممتدة للمنتيات ألبي لدي يكتون تقادة فيه قادرين على تقاوير روية للميراء ولمسيف السندوي الشباركة الهيئة المامنة وعبرهم من دوي بصنعة في عمية بطوير الرؤية

حيي خير يسر با مديرون المجتمع الذي توجد فيه مدرسه و تكليه في بده الروية فير هذا الأيودي تصورة ختمية الى عيد، والأدارة بمعاسين المرا الصروري بنتها أر تصله التأكد من التطبيق الفاجع بنته الردية اوالإحساس الواصلح بالهدف مراحيوي بكته تنصب إدارة مثانية لكي بتحمل اوتستدعي الحججة وحود علاقة وثيمة باس تروية و لاهداف والشنطات واستامج التي تحميها المداسة الويدون ميدورج Minizberg 1942 ... المطبيعي الإستار النجي الرديد قد بثبط الوصول اللين الردية المعايمون التي الاحباط بالأمان الرحيد الأحباط الأكثر الهاما التي السناهميات عمام المعالك الأنشار في مجتمع الذي يوجد المدرسة فيه بالنارة استهشال في رساح الا تحسيل الله تدعمها مهارسات فعائة من قبل الإدارة

#### القيادة التحويلية،

ى سمودج لا ى بريمد بينه ويجي ترويه هو « تقييم» " « المودج لا من ۱۹۳۰ ( Arms Idha " « منسجه » مستجه مستجه منسجه منسجه منسجة منسجة منسجة منسجة من ۱۳۳۸ موجدة بين القادة و الأقباع

ومسي حيان كثيرة بشمار اسي عباين بان مداحس المعوينية والقيمادة المبادئية ransachona, leadership

المبادة البندلية هي قياده للونكر فيها العلاقات مع الدرستان على لبادل مقابل مورد ما دي قيمة عالية و بالمدلسة عمد الل التعاعل لبال لأد ايار و مدرستان بكول عادة عرضها وقمليا لامد ومعقلور على تتلفه للبادل و لعبادة للحويفية كثير قدو وللمباد الحاليات مدرستان حرين بعديهة بودي الى الايرم لا أيول و لدرسول بعدلهم بعضا الى مساويات على من الالبرام و للمبادي ومن الدو هم و لاحلاق ومن حلال عملية للحوين المدمع من الماد على المبادل المبادل على الدولة على الماد الله المبادل على المبادل على المبادل على المبادل على الدولة على الاحلاق المبادل على المبادل على المبادل على المبادل المبادل على المبادل المبادل المبادل المبادل المبادل المبادل على المبادل على المبادل على المبادل على المبادل على المبادل ا

وبشير لايثوود ha. Lo hwond الى الرابعة الرؤية مدرسمة، هو بعد ساسم من بعاد السيادة وبكلة بمن بشسير الى تحاجة بي لأهد ها والهياكل وهو يعالم سيع دراسات كمية ويخلص إلى ان

معارستات نقیه به تنجوینیهٔ التي تعلير منسب مرکبا بها بانير د. هامه میاسیده وغير میاستاد غلی تنظیم الي میادر بنا عاده هیکله بدرسته وغلی ادایری مدرستو . ای تنظیمهٔ شیؤونوی ربیه (من 1-5)

۽ ينمودج التحويدي شامل من حيث لله توفر مدخلاً معياريا تعياده الدارج ايرکر يصواله ولله على تعميله التي يسمي تماده من خلالها التي سائير على بنانج عد سه يسدلا من سائير على طبيعة هسده التنائج ۽ الحافها ا کما يمکس بنمادد يعممه له داه بلستيندره على بدريستان و المن المرجليج قبوله من قبل بمنكب اكثر من مبوله من قبل المنكب اكثر من مبوله منير فيوله م الأمام م الإنهاب المناجرة الكامنة لا إن تصليح المنتجرة الكامنة لا إن تصليح المنتجرة المولية المنتجرة المولية المنتجرة المولية المنتجرة المولية المنتجرة المولية المنتجرة المولية المنتجرة المنتجرة المولية المنتجرة المنتحرك المنتجرة المنتحرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتجرة المنتج

كاما و المناح السياساني المناصر الذي يتجلم على لمد النبلة ال تعين منهلة تطرح السلة حول عملا حية التحويلي و مكالية بطوير اوية حاصة باحثيا مندالجمع الدر توجد للد سه فيه وتموجاته او تنظام الإلجليزي يتجلب الشكل منزايد أر يشرم عادة لمبد اللي بالموالد الحكومية التي توثر على الاهلمات ومجلوى للنميج و صول الدريان وكد لله على الميم الدريوجية التركي كثر حصورا المركزية و سوحية الدريان وكد لله على الميم الدريوجية المناز تحميق تربية وقيادة بجوليدين صبيبي المبلي منازح من احتمال تحميق تربية وقيادة بجوليدين صبيبي

ويسبي وسيارهبيامي ۱۹۱۱ کا ۱۹۱۱ کا ۱۹۱۱ کی ۳۰۰۰ میاند طيقولان ای اسلام لر هن ایسنجم مدیری کا ایس ان یکونو فاده فویاه واد فقصت انجاحهٔ ان ینجکمه بالامور ویوجهوها کما یساوی کی بعیمتو ان نکون السیاسات و ممارسات سمی هنیما هی سیاسات و ممارسات بدعمونها وید فعون عنها یکل جو اندهم

مثل هذه الله حل مدعاة نسبت وترجع ال تودي الى تنابح بنتية على الدى البعيد فالتحاج القابل بالاستندامة يجناح الى تركيسر على احلياحات الصلاب و نهيلة الماملة والجامسة ورعبانة وليس على روية مبلية على مطالسي هذا جهة أو على اعبات الدير الشخصية

#### خاتمة: تطوير قادة المدارس:

بوحد اهمهام عاملي گنيز هي معنوير الفهادة والدليل عليه هي الحدثر افساح لکلية الوصليه لتهياده مدرستيه و مصرحات التي بلك دلك لاست دهيات مهرفله للربية الاحمات وليحل مراحعة بولر و داكستون ۱۹۱۹ الله ۱۹۱۹ اله ۱۹ اله

و التعديد و سعميد سرايدين مستوبالياد القياده والإدارة في المدارس والكلياد الفيادة والإدارة في المدارس والكلياد الفياد الده يم يعد من المكن الرحكانية الدول من المكن الإصلاق الدول المدارة في المستوى على الإصلاق المورات المدارة والمستوى المستوى المستوى المشتورة والدورات المحالية في المدارة والدورات المحالية في المدارة والدورات المحالية في المدارة والدورات المحالية في المدارة والدورات المحالية المحا

ويتصوير الديرين التوسطان والكبار فالدائان ربيسيدان الفهو ولا يزيد من احتمال الركاون د وهسم فعالا في دو رهسم تحالية الايوعار ثانيا محموله عال لاستخاص الد يان بسرطية التي مداهب المين حال دوفارها الفهو السنوبا عن التحصيف بدداها على التحصيف بدداها على التحصيف بدداها الدين بيتسنداني تحالجة وحودهم لتصعال مستقبل باجح بتهدوسة أو الكلية

ويمكن ال ياحد نطوير قاده المستنفين الشسكالا عدة الكبة مقرر بمدحل دي توجه بعو الأشخاص افهو بهد الإحلياجات نفرد اوقد بتضمر اعطية رسمية للطوير الهيئة المامية أو لمبيمها اويجب ال يوقر والسينة لللبية فلموحات الشخص في الوقت الدي يتب بها ياحياجات التوسيدة او حال يعمل بعلورة حيدة الكول متعليات الفرد والمطامة متاعمة للشجيع العلم بكل من يعمل في الدرسة او الكلية وايدرس فيهما

#### المراجع

A VM MRO I apostoriori un deaners pille partie in spots.

Euro como Mariagoriori a la Millandi stantori N 7 M

Br ex Pt 464 Sink Tanders p & Yohn Jan min was a constitution of a second

He I and High To his he had a control of the Add Beauty of the history of the Heavy of the Heavy

Roman R. 1989. In the north of the state of

Be in L and I kan I he Retail a his and it was

House At 2003. Colors whom also in UK. Some in a feet of the fact of the fact of the fact of the School Leaders of Management 2 (2), 199- 2-8.

The self of the proposition of a region to the account of the second of

Bose y and resistance os a sails. The sessing term and sense and analysis of the proaction of the area sense of a Management and V and State of 27 (3) 239-252

Busin I the Theories of circle of Alleaness, and Manageria. Pard Edition, London, Sage

Bish 3 and less of D. 1822 the analysis is seen in the section of the agency in section of the s

Bish I Common Morros N. 1968. Manad is so means schools in China. Compare 33 (2), 27-138. Lindow Lamer Print

Combile M. 1999. By any collection of the property of the property of the property of the property of the property. San Antonio, 1X

Community with Secretary and Miss Burner's honder Resource Main mals for Lewis Linear my Missballe Linear Community Secretary

Comment of the Manager of appropriate the Principal Code of the Co

A state of the School country with high a new country to have be successful to the state of the second of the seco

I seminar Carrid Walke A 198 No procedure the most order a article part of the most of the

the Ramona of Signature and Leave No. 18 and No. 18 and

Care R NOS Composition is present to a comment of the Composition of t

Courte Read Kell III The process during a sudership to an expect of agree one process of a Labour one Many mentage to recognize the second

Gunter, H. 1997). Rethinking Education The Consequences of Jurassic Management, London Cassett

The The Color of the Chapman Publishing

Harm A 2007 Free we leadership at schools fixing challeng ip confusiones School Leadership and Managemen 27 1 1, 5, 26

Largo 997. Assisting the present portione of billion forms of the entransation is education in Warson K. Minup I Clark Mildy. Since the York and Responsibility is a unarron condense asset.

Le bisson K 100 a condersor for a not estructuring. Educational Administration Quarterly, 30(4), 498-5-8.

Landon Paul Chopour Publishing

M. The extra 1 1903. Aspects in the section management a case study to the contract from the section management at the financial section. The extract is the financial section of the financial section. The extract is the financial section of the financial section. The extract is the financial section of the financial section.

Major A and Major I M 2 it a forest on leaders in a new reason a secretar 2 me internal curron it enders publication 4 2 181-180

Matrice E. 1964 The Rise and Fair d Strange, Planning Toylers out Cliffs No. Prendee-Had

Notice Concern School Landerson NCSI (20) and Some Development Framework Nottangham NCSI

Make C 1995 Spenish Americ elementary off mith 1956.

9 Spenish Americ elementary of mith 1966 in the second lighter of the following bourne of the following Development 15 (2) 103 114

New too J and True I 1944. Going thour our bisplies. The manageria is to it public services. The Charles a Charles A and Managing School Perus, and on Sage

Rikowski, G. 1902. Cucha salion and educatio. I paper prepared for the Hillise of Lords Select Committee on Euronomic Affairs, adjusts.

Sapro P. 1000. Roll, sing the lotters at or educational management in Februarional Management and Adir Estimol. No. 17 pp. 10. 18.

Thurley M. Bush Flam Clacmap M. 2013. Leadersh and Sit togac Management. Seach Africa: Schools, Leadersh and Sit togac Societaria.

Wasse heigh M. Mor. Creating the vitor and making in appeal as Tombinson H. Gunter H. and Shart P. eds. Lang Head shap wildes Yours and Vision Language. Page Chapman Page 5119.

Acts is an Valance to 90c. The charging the dish immers in their beautiful a Minagemen and Admiras intendicts in 3.5.

Week's P. Bennett, N. June by J. tota. We all C. 2004. Variable rick and June 10s. T. architect fende stop. The ness and in systematic Literature relies. T. Buca tone. Management Accounter to usual Leadership, see 439–457.

Y K. C. A. 2002. Leaders: p. n. c. gal: zarione 1. 1. P. June. Lappe Saddle Rever NJ, Prent ee Ha

#### قيادة الأشحاص وإدارتهم من أجل أداء جبيا

#### مقدمة وتجديد العرض من التربية،

بوسیین جمیع بندهماد بعرض معان و بعرض ادریستر بنمد رس ه الطبیه هو 
سیختم نفیم بیان به امام و دیگریها و بنجمد الاهد ها محید دا داکل پیوفع میها 
جماعا بینهین بامده بلاهیم و الباهما و البار وقد پیم تحدید الاهد ها بنی بسمی 
بد بنه بنجمیمها من خلا انتمایه اسمیه مثل تخصید العدویر و پولی بریب قی 
سمیه اثر دلهورها دکیها بومر التاعدد بنتیجم و لاد دا بلاحمان

ويعد ريب بحديد لأخر من بعلته عليتمه ويلم الأندان بنيها يصبح عن عمكن للمديلة بدن أسبي بحملات ومن برجح رايد حن في هلك دو بينه عامله من بالتظيمية واعتربه وبركتر هذا سفلل برئيسلي هو غلى دو بينه عامله من عثير مهد الها المحتربين بالا ممها المديدة في الحدر هذا فيا سفله أله فعلى عدارس والكليات الرابطة بالمحارب الأفليل دامر بعدادي والمامين والمحترب الأفليل دامر بعدادي والمامين والمحترب بالا في بدي قد بكول موضيعا في بيان والمحترب بالإمان الأفراء بالمحارب المحارب المحارب الأفراء والمحارب المحارب المح

حدى بشكلاً المحسبة هي التوفيق بالإن شداف الأهراد و شداف التطمه فيد لا تكوا ممكناً أو ال تحمو عديات التصمة بعض الطبعات الأهراء واليس كلها الإمان مقلوا الفتراض ال مقطع الدراسان درياء الانتظامات التسجم مع مصادحهم وتقصيلاتهم الخاصلة الولى ٢٠١٢ الآل ٢٠١٢ الاس ٢٠٠٠

ه مدير دبي ۱۱۷ ه. و ۲۰۰۰ اني ملياه المعليم عللممار الأنجليزي حيا كه يجوي الخداج المديري بدالمد هداف منظمة الحلى كال بعارطلباهم تطلعاتهم بسلحطلية وباللمام: حالاً العملية حيارية اويزو اليوب فهلو الدالمانة الذاكة الأمكل هاد بدخل علی به پستور علیا في د ۱۰ دو د پیداریه ويشول ۱۰۰۰ هاده ۱۹۹۰ انه مر درخچ اود و آلی اللحظات با ۱۹ مو ۱۹ دا افغان

### الإدارة من أجل أداء جيدا

بدسو مفهوم لأد بعدي غيدم عدد ديسورياد عي بالها بها بياء تنفيه مهمه و . حد ريشيد ۱۹۱۵ ۱۹۹۹ في ۱۹ ونندو هد منصب لا جان غيه ۱۹۱۸ مولاد به در بيشيد حصد و لا و ... غي سطيبو عملي وحاصه وبكن بينز حصد هر عهر لاحدر فيه مثل أن يا هد بوجد محا بنا بن حول لاد و فد ظهر مسكله كيم بعرف بروحه الذاكر بعمل أدار بع هو الحار بسليء ما و دا وهد هو المستوى بدود فيهاد مهم المردن در بيه يحتجد سمويم لاد النسيد الما الأدار المالا الأحرف لأسود ورد في الأصل)

قسي بحدر ووند بمعدد بعسويم در في در مي مكاسب مقاندس هي سريه ويجري ندويم داد آلهيمه معاهده على مساس خوده مسرسر حدى بقدم غمر محتر بملامهد وبدر عام ٩٩ در مس هذا بعقيم على عدد برحاد بمدرستان غلى دانيسه هي نفست وكب يوكد عبدنون ولامي ١٥٠ بالدانة ١٨١٠ ١٨٠ ممارد م عاصور هو بوضوح ماها الحمدوع عمدانه بحد حيه بعقد آلاونو ١٩٥٥ بلانحار ب و تدانيج تدريونة وليس بعيدية مدرسي والمعلم تعدد ديها وادن ١٩

ویربید حد بیال به مانحل مگلب عبدتید هی اندریاسه بنهییمانه تعینده و آلاداره در سینان آمان بهجاری در حاد ایجا وقف تسلم مر سیاح در هاد او شعیق تعیندهانگ بایا به با عبدد داشتر املیک بلتی بها احیاد حداد او املیونه او استفاده

#### جيدة جدا

مقیاده ماک سننه نصیمان علی استنامهای او لا حداد دا ممکنیه هی حجیج سخد لاد عمل با استنام او هی دامنیه با باهده انداد ایمنیک در در جدد بوضوح غیر اینه و صبحه بنیم، استنام هی استخبال بحید انفراد اجمیه عصبام بهاییه اندامیه ما ادار یافتیا این احل تحقیقه ادهای بواد آنی تمکیر و تحقیص استار ایجیکی مال احتیاد

#### مقبولة،

التعلق الميادة بالمسرامة والكناءة والأسرام ولواحد حصوس الصبحة للمستودلية ويعكس فراد الهيئة القاملة غالات الله سلسة وسياساتها في عفلهم ولمهمول فا أف عدر لله ولورقاع في تحسمها اوارضد التراكة داها ولوائلة جاود الصبحة

#### غيميمه.

تعبیری تصنفتیه میجیشیه محاصردوی بهید که و منفر به سیه بی حیاس توجهه مسیریها و سیلم کیا عمل آلهینه لفاسه پرتهمان و لاحد د بودیه وینستشدی وجنح وتوبیاد لاکثر انفحیتان همیه دیر شاردی جهودهم وهم لدنشا وانعمل لجماعی صحیف او یکاد یکوی عیر مثمونی

رماجور بتصرف عن أوشسيد Trit Ofstead عن ١٤١ من

ويدكر السبير ١٤٥٠ الأماء ٩٩٠ الريد مسكلات في تصبح الأداء

موسیقیسیة الاد دامنایه مرون از می اهمی جمکر امار فیسته ادام حید حدد اشاد فسره انتقابیم و یکنه قد الا یکون مثالا منادش

- موتودیسه مراهای لاد افاد بمگر بتعقیبسر مختلفهٔ و مراهیای مخالفه اعظام تقدیرات آیام مختلفه
- العدائكو المحاميم مستحدمة سفيتم الأداء محدودة من درجة لأ بمحن من طائق
   أحكام متحيجة
- ا مر محدمان ادار لأداء ادرائي ۽ المخيرات في نظرياف ماجود تنظموهـ عن رينشير ١٨٤٨ (١٨٩٤ عن ١٧)

ها د مسلكلاد ومقادير وهياسيد ۱۵۹٬۳۵۱ موسيخه علام توجي السويم الأدام غير موضوعا والمقه تصفحه فياس لا عامر جوهري دا دد ال يمانه مارالسلوم والساد الكبر من ممكر التقليل مواديد اداعات المعيام دانية المعلى ساليان الثلاثا للما فيمر خيمور ۱۳۵٬۲۵۲ م. ۱۹۹۱ مولوفية وضاحة ممادح الامماليات ۱۳۵٬۲۵۲ في التقليكي دیوضنج پرود و خرو دا تا اعتقال رد لاد ، من خلا یعم مینه مو تحالاً ا هی مولیدا بایده و مسترو دی تتافضی پای الاد ، و احتویر مو د بیشونه

هیده الامثلة الامتلام بوتراتخ نظمه دا داداء المجوادركر الدی تشایع فضیوه لأمیا دیا احت. الباسلة بوتر تصنوره مناسرد علی استخطاء تحوهرته او فا حر تنظویر الداد الباسریة برگر الدی عدیر فداد الهیئة العاملة للی الحویل ا ص ۲

وقاد بدو المصطلحة بحدوقرية في عربية هي عسيس الدين و بسلكه ي مم الصلاب ه لاقر وغير تحسيق لبديهية الكل فلمار غوضته واحده للصي تربية حيدة و المسار حسالة اليسمي عليه موامد لل فدائر وقد تتجه بداخي لأدوان مدا كو وهيش المتعلمين قد يتصدرون (د) فينت عملية التعلويغ

وپوخو کې د له ۱۹۳۱ ت ۱ في ۱مد شه دندېنه في سربيلي المو ۲۰ د دده مر ده و وهو دند ځانسود في . ۱ د د ده مر له رستاني لهام صفعات مه د در ۱۵ و وهو دند ځانسود في . ۱ هيام مشکله مهمه سكا خارستون بدين يصغد المقاص معيم تحداء من صغب للحديديد على لأطلاق بني بمكن الواجهة مديرو الدارس الخيدر بنيا دور الأداء الصاميف لا يحققون هي حجيق البنانج البوقعة فحسانتها بن الاستوكهم السنيان يمكن الصاد المديرة في تعديد الاحريان على الدعمية وهم يستعدوا حراء كنار من دفت المدير ويحتلوا مكار عاملين حريان فد يصاموا المناساتيات كيو للمنتجمة الاستوكيم المنتب بودن سمعة الدراجية الصرارة ال

وبعکس تحافق دعم مدیری الدارس اللایا و الحبیسی اناسیسیل ایه معیها داخیی یا اندا سناه الاداریة و یکی موافقت الدا الساس میتواند و راه الآداء الحابیسیا الصدا هی تعظم لاحیان اکما سندی فتی مکان لاحق مراهدا المعین وقتی المصن البانی عشیر

### قيادة الاشخاص

المدين مد حين يوجهه لاد وهي ومدين دو توجه بحو الاستخدار وهي هد مدين بعد الأستخدان بحد د بهم باست مجرد بهم بالمبيعون بعديم مدينون مداسب مرالاد و وهد الموقف بالعد بعد علاقة كثر ديامبكية يمكن فيها بمدين الاشتخاص وتحريصهم غنى تعديم مستونات على مرالاد ما وهد قريب من المبادة المحويية حيث ينهم لاشتخاص بالحسار روية منفق غيب مستقبل فعلل مدينقاته وعملانها وينعلق الأمر بناد معليجة مشتبركة موجدد بال نفسادة والأنباع ومناح

وپرستند بعریب لایتوجد و خرول ۱۱ ۱۱ ۱۱ ۱۱ ۴۹۰ ۴۰۰ سمیاده سعویتیه مع الافکار «شخصیة عیشاء علی ادارة الموارد البشریه

يمسرس هند الشبيكل من لإداد والتحسو مركيم المهادة ينبغي وايكون و هات عصام للتسمة وقد نهم الديم دايم دي للمساولات لأعلى من الأنت م بشخصي دافسيد ف للتعليمة والهذر بسالأكبر غلق تحقيقها مودي التي جهد هنافي والمدجيمة اكيال ارضي ؟

وقد كو اداره الاده مربوطه بالفيادة بنيادية مهيز «ميتز M or ith M ich مهيز «ميتز » M or ith M ich بنيادي بنيادي بقضيون لأمد ومن برجح أن بودي بحمية استسباني الاداء بقسوب من حيث أنسانج بحدده إلى مكافاه يقتو الاستحساسان اداني وربما رابية على والشدود توميقة فقصر الايمان بميدر دائب من بمكر حد الياساج عرائقياده للحويية تعيير دا مقيده في عميه بندريس و تنقيم مودية إلى بحسة توعي وميندام في الأداء دايم عن تعريز والعوافر والأليزام

ولياس تريحتان 194 (۲۰۰۳) من الممكن للمادة أندير المحتاجون أني الحصور. عليا بالمحتاج الأحولاني المحالية في المداد الدي يعملون في المداد الأحولانية المداد الأجلاب المحتاج الأحطاب المحتاج الأحطاب المحتاج المحتاج الأحطاب المحتاج المح

كان هيبات خديبه غريز والحوا سيتوب تحويلر ايتيمه داند بار العمل بكمام الناني بودله الانصمة بالله على سيتوب به بي شاء غاميلا هاما هي عطام دورهيم المداة غير المصارف - ويدلمان المهار بالدواهة غير رويتهم ليتوازي يچي الأصنوبين للحويلي والتيادين (اصن ١٩٣٥)

ویلی فوسکی میپی ۱۱۰۰ ۱۱۰ ۱۱۰ ۲۰۰۸ تا بر مناطرت مو الاستخاص مطابعی در دیمه است. برخره و بدهم فیلات پیلولان با خطاطها مجاحبه هیی مدرستان مدائرات فی دول گایری

سهد عف الأخير من بعري العشرين المجدية لأ بتوعد بالتقييم به ويتدريس فصيل «يتماسخ افضائي وقد بفرض مدرسون بتطليبات صبحت بالتسبية بتكليرين منهم السراحية او صبح جدوب الأخياد ويانيا والدمن الدريفة به حفار احالما على بدوام وفن؟٧)

ال بدين بالمحتج ووضاء في تكليه هو تطوير من الرفع مساهمات بهياه بعامله بي على مساور الدراق المساور الدراق الدراق المنافذة والمحتود المرافد الدراق الدراق المحتود المحتود الدراق الدراق المحراف المحتود الدراق الدراق الدراق الدراق الدراق الدراق الدراق الدراق المحتود المحتود

#### التحقيق

يده المادي ۱۱۰۱ ۱۹۹۰ وغوستگذاه بسي ۱۱۳۷ سال ۱۹۹۰ ۲۰۰ ۲ مهلو و ولالند بانه ۱۱۶۰ ۱۱۶۷ ۱۱۶۱ حمیدهام السي آلبید هي مفهوم سحميار ههدهدالنسدغی هيمت مر سعريماد اقدساکت بني دهو درستير ۱۳ تا تا ۱۳ ولا بوخد اي نمو چيشري سامي و مسرد يستوه ررستير ۱۹۹۶ د مي ۲۲۴ ، مي ۲۲۴)

قیمسول بردر ۱۹۹۳ Timer می ۱ سخمبر منطوی بینی لاتا دوائدوجیه و مثابره ایمبیر هاند و (۱۹۹۲ ← ۱۹۹۲ ← همیه انجمبر بانسته بمدیری

المستطعة فيسم العمري التي يحمر الأفراد بها ومن بسم اللبوانية المحكر الله
 سالير بهت للغليز مكولات النملية التحمير الدمس الموقد ال الاعتبال الليكرة
 على التحمير القليف البالل المحكسر فيها الحميراء لعرد لومسم جهد
 وموهبة أكبر في حدمة تساحب العمل (صن ٢١-٢٠)

رينسم هاندي ۱۱۱ ۱۹۲۰ بطرياب بالحبير إلى بلاب غناب

نظريات لرهد الافتراض هم هو المؤمين الدير يستمرون بالرهب هم كثر بالحب الكفير من المحب الكفير من المحب الكفير من المحب الكفير من عبائد حبالا كبر في تعاليم في المحمة والتسير علانات كبره عراد بوطالت المحب المحبة الموطالت الله عليه لذا يب المحاسب الله والله الكافر المحادي والمشرين

معلویات الحواهی فاکر بن هده بادویات دیدی عسی مید المعردی ی سریعه
 دخیر قاد شخصص به مدور بحی تنظیمی مگاهای محدده و سنجیعه
 علی دد د تحید دیدی شاندی داد ۱۹۹۳ می ۳۲ وی مداخی بحواهر هد
 شجم رد

وراس بشربان سنفاة الأصنافية تستحق لحيد الأصنافي

- (٢) كان من عمكن قياس الأداء وغروم للفرد،
  - (٣) وأد أتمرد هذا النوع بمايي من التكافأة
- (1) بن يمعون الأداء الرامد إلى مقياس حديد تقعد الأدبي

فيعرز يصوية للحوافر فكره لتحر للرابعة بالأداء كعا ستبرؤ لاحم

التظریات الحوهریات الافتار می هدا مهای داشت. یعملو عدی فصی وجه
 (د بنته مهمه نسیجو الحهد و بیجانهم لاستمی دود و دنی مکاهاه می برصد

العمر دقية ويرغم فوستنيب ومبي كنها يصيف ، عدد كبيره مرابد سه السم صراعي كنها يصيف ، عدد كبيره مرابد سه ليسو صبي عديميهم صراعه) ومن موكد در مسكله سنته مدرسه في كبير مرابدي بوجي المعمير بداخلي عبير كاف بيساوم البيروهر مليه ممرحه المياهدة والعباء بدريستان بخبير والأخر المدني والتطوير مهبي عبر بكافي وغي تحتر بيرد الاياسية مرابد سنته بدير باهبوا حاليد عبه حلا الكلالة الأولى (بوش Rhish مرابد عدرستان في ولايات سحده حلال الاعوام الثلالة الأولى (بوش Rhish عراب عدرستان في ولايات سحده حلال الاعوام الثلالة الأولى (بوش Rhish عراب عدرستان في ولايات سحدة حلال الاعوام الثلالة الأولى (بوش Rhish عراب عدرستان في الإداري (بوش Rhish عراب عدرستان في الإداري (بوش Rhish و الاداري في المنابد في الادارية اللهاء المنابد في المنابد في المنابد في الادارية المنابد في الإدارية المنابد في المنابد في الادارية المنابد في الادارية المنابد في المنابد في الادارية المنابد في الادارية المنابد في المنابد في الادارية المنابد في المنابد في الادارية المنابذ الادارية الادارية

جمهاع هناده المصريات مثليه على عبر ص التعليم ساستاني أدا كان الوصفون السيسومون باداء حيد الايتحصر الأستنجاض بصري مختلمه ومعرضه ما بلائم بالنسية الكن سينجيس يوهر إمكانيه دادممر الللي البلوين الإستيمارم المصل السينادس مناهشة اشمل بهدا الموصوع

# التطوير المهليء

عملية مستمرد من بتشاصات أسربوية والتدريبية والتعلمية والسائدة

- تعدث زما هي مواقع حارجية أو مواقع الممل

ويستنديد غېھ المد الناسوال محيوهوال پايد النيسوال الأو الل ويغير هم هل هادي المدارسي. بعشاهد مصيري

وبهدف بصورة وایه (تی نمخیم بنفتم وتطویر معرفتهم وقهم بهم وقیمهم الهبیله وقتنات تهم فی بمریز التقییر بادات نفیمه انگلیزه فی تدریسهم استوکهم نفیادی وتطبیقها

البعيث يستجيعون مربية هللانهم بماعلية أكبر

ج مانست بحمد و الدينه عليه بناس حيدجه السرد جامدرسنية والامه يولام 2002 Bolam في المنافقة ال

و لأهمينيه تعليه سطق عيلي ۽ صبحه مراد است. الا فدار تو حديد في حميل دير او دنيه اوقد استان ۲۰ تيليده من ادبان المستخابو آني اهمينية التطوير الهيلي المدرسيهم (بولام ۱۹۵ه ۱۵۵ه ۲۰۰۲ من ۲۰۰۲ - ۱۵)

#### ويعرض بوش Bush و ٣٠٠٣ قضية التعنوير المهسى

إن فلكرة الكاريس ياعلباوها مهلة، ونيس مجري وطيعة الملمد على لوضو هراص تطوير مهليه منظمة اولجماح المدالم المشياب التربية المجلة للساعدة إلا التربية المجلة للساعدة إلا التربية المجلة المجلة المجلة المحلك المدرسة المدال الترابية المحلكة المدرسة المحلكة ال

ويمكس عبيان للطوير للهلي بعد الديويا في تحديثان فهاراد الدراسيان الهلية وهو جراء الدراسيان الهلية ومن مرجع بالكواد فائدة بعدارس المبيان ولا من للرجع بي يحسن بلطوير للهلي للحليز الديابات يدوره يوقد ساس السبعاء المداليس الرواد وكبر الدالالات المالالات المالات الم

- إنه يوظر الدعم الأساسي الاداء الأقضان داخل المصان، ودنك بتعلويان ممرقة المدرسين. ومهار تهم وتوسيعها

انسه روهر فريليه الايمكار في عملهند، ديلي و حداث تحوال فيه وبات بندويو لقه عدريني وتحميرهم

# إدارة الأداء في مدارس جنوب إفريقيا،

یری تربو ۳ ۳ Thurk w بهموم برنیسیه بسیسته بخربونه هی جنود فریمیت نشیم ۱۷۰ د نصمهیمت و نیبانیج عیر نواقیه شفیج بدر سینی (ص ۲۲۰ ومرسط هانان بقطنينان بما وُصنف بانه عياماً الأماقة البدريس و بيعيم هي كيير عو مدارس اجتود الفريميات يوموا والدرسور Blish ath. At little 4 - 100 م

ار الشاهة ستانده في ميا الراحيوب افريميا يعكبر النبية الأحيماعية الأوسع في حمله با بعد الأمصال العنصيري اقمد السلبيات العمود مثير العنصيرية والظلم بالترام صواليح بالديممار طية في حميح خواد الأالحياة الما فيها الدرنية (يوش) الدرستول

وقت كا من لحيم الموثر سيبود المصيل العصري على مندارس وحاصة للوجودة منها في ثبن والمناهو التاهم على حد استجه الاكثرية نسوداء فيام بصدر بالدمين على مدارس والمادية فيام بصدر بالدمين المحرر والمادية بيكرر عياليا بدائية عن مدارسة مدارسة كالباحدية في بشيامات ماديمة المحرر وكان بيكرر عياليا بدائية عن مدارسة بمسلمات في بشيامات الاحتجاج وفي تماوه اللي ثلث المحين بمنصري مدارسة كالباء مناك صمولة في الاحتجاج وفي تماوه اللي المحال من المحين والاحتجاج الي تفاقة المعلم ويرغم مدات الدائية المحيم مداروة بالله الدائية التمام الدائية المدارية المدارية المائية المدارية المد

ويعلمون بربو ٢٠٠٠ Thark ٢٠٠٠ قبيات لاد ۽ برنيمسية تابعة لهر هو. الانهيا

تصوره عامه بحداج الأداء استطيمي تنمد التي هيما يعمل وظيمتيها الرئيمسيمين والشاريس والتعلم). إلى تحسين كبير

٧- يواد لا باسيه مجديان ده ما رس شي لاستخاص بدير يعملون فيها

٣ - لا يد من إذا م التجنبينات في داء الدارس ومساهمات الأشخاص فيها.

. لاد الاقصال هو هاك رئيستاي عظام عد الله علي حاود الفريقية الد عوم مي المدى مستوي سياسي

سام بيد للحويل سطام باربهاي و سد بني الأ موجلا و ف قد هو العوصي وتحمق نسادة ويصبح بواد المرصر وتصليح الجال شفافه حقيقية فائمة علي التعليم والداد بني كي نف حدو ها وسماهي حاهدين و مقديد مها المناويات من اداد على هاجلي او ير بنربية كما سنسهد به سميث الادرة؟ المعاد، في 1984، وقد المكتب شده المجموعية «طموحه من الأشداف في الشبء الآل ما يوسيه المنعب اللحواد لتي كال حرم من السبيد من الشبادية تطوير الدود «مترابط لأثاره الحبورة ووراد لتربيبه ١٩٨٨ - فراد الاركاد الارداد الآلو؟ " عدر ١٠٠ لا يد من ارجاع مقاهيم لأباء الى مقاهيم الحودة»

وقد سنارد من قدر ال همية عيد في شييم الأداء الهدا ما يكوده عيامه بالنسبية لمدارس حدوب الفريقيا

دو دله مديري بد اس ها راحموا اهريدي هموه في عايله احديا حول د مد اللهم بالاب بدل د علمه في فاروها في دانه العبدينة الفير بلكر عجاء مهدمون بكاللحب المبر مبلومات الأداء للمكنة بكلياتهم على الرغم من الوارد المحدودة عليم دايلية الدر اليجادين في المدولات في مهنه المدايلان السلح الاينشار وموثق (الارب ٢٠٠٢ Thickw هي ٢٠٠٢)

# إدارة الأداء في إنجلترا وويلز،

و الأهام لد ماريا الد العلى الدال وي السابات الماصلة في الحسر ويومو Jann ngs and العلاج ويشير جينيجر ولوماس المامة الاهام ويشير جينيجر ولوماس المامة الاهامة الاهامة الاهامة المامة المامة المواهة المواهة المامة المواهة المامة المواهة المامة المامة

وهد المحصل حيمان وكوليون James and v. (Libo) mg وعليها لا د لا د عليها عليه المسيدة المامية عليها المامية علي المرابعة عليه المامية عليها المامية عليها المامية عليها المامية عليها المامية عليها المامية الم

ويعلور هذان اللؤلمين بمويرجاً لإدارة الأداء من أربعة احراء

- لا إدارة بلأداء (حرية الممن بلا تدخن)

الجهيوع للمسجية اللاهد فناو منعه لكرا للسره عير مطورها

م التطوير التركيم على تطوير الأداء لكي لاهم فناصد لا تكون موصوبية

- اذا داداد الفادفة في تطوير الأهداف بلاقراء وتصوير فدريهم عنى الجارف

وتعصيل تتجوب بشب الهواهم دينه مجليبه عن فاعليه خطبه دارة لأداء الرئيسية في ليربيه فالمدرسيون لاوائل فلني كلت حيو بها بستوره عامله بينجه ليبسب تعاملة في تستثرت تدريوية تحلية في ويدر شفرت بالقدي من ال 1980 عيل بيروفر على بيروفر على 1980 عيل بيروفر على 1980 عيل بيروفر على 1980 المائة الاراء الاستخدام المائة الاراء المنتوير الدرسين وبين وبين المنافل مع الاراء المنتوير الدرسين وبيند وبي مع الاراء المنتويد المنتويد من المنتويد من المنتويد اللهائم وبين كل عملو في تنجيع المائة المائية المائية المائية (من 68)

### الأجر المرتبط بالأداءا

شرب في مكال سابو صر ٢٠ ل هاندي ١٩٠٧ او ١٩٠٥ الما يصبح طريات الجوهرية كنوع من ثلاثة أبواء البسلية ستحفير أهداء المصريات ثما صرال الشافاد الجوهرية مين المحر وظروف العمل وبدائير الإحارات بشكل بافعا للاستخاص أوالأحر الداليطة بالأداء مثال هام عين تطبيق بطريات الجوافر ود ح فورس ۱۹۰۱/۱۳۵۱ (۱۹۰۰ سخترگان پرستمیه بخو لاخر عربیط یالا ، فی پریشانیا فی ستنسینان من نفری بهتشیرین همید عیام ۱۹۹۶ که نهیاب مستنفده یمنی منافذ لاد دائمین بکل موابد ناس دمایدی بدارس اید و ستنمرا لاخر دائمی بدرهم ستنمرا لاخر الادران بدارس درسانده برهم ستنمرا لاخر

لا يستدون الأحر عرست بالاد و ستكل دافقة ومن عوكم الله عكم ال تعجد الطاقة المصملة الاستدراجية التنظيمية والأحر باب الحواهر سن الرواها حالية هي المناوات كما الاحتمال منميسة في تعجب عن المداف مع المداف مع المداف مع المداف المعاف المناوات المعاف المناوات المائة المناوات المعاف المناوات المنافات المناوات المنافات المناوات المنافات المنافات المنافات المنافات المنافذ المنافات المنافذ ا

وینجمی برخت و خرون ۱۰۰۱ ۱۹۰۹ و ۱۰۰۱ و ۱۰۰۱ و ۱۰۰۱ و ۱۰۰۱ و ۱۰۰۰ و ۱۰۰ و ۱۰۰۱ و ۱۰۰۰ و ۱۰۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰۱ و ۱۰ و

صبعت بنا کریادہ عاملہ ہی برہ سیاحہیج کہ سیان بسریب علیہ دوسنج بوهن ہی اسلم اواد سیمر، انجمیه ہی عملاء طملع عمداء انہیلہ علامتہ ہوهنہ اعرب ابادہ علی براند افت سوالح بالیار کبار علی تجہود ان الد سیسان سیدہو ہعوں تحجیلوں علی الزبادہ بعض عظار عمل (1 گاءہ ہدا دو مراحیہ اہم، اصر ۲۷ وللعدية موريسين وهارين 1 1666 د 100 1 100 ك . ك عب بحقهما الدير ساول المحرسية البدائية وثانوية في لايتر فقد فلما تمسلح شمر 70 المدرسية مع نسبة السلحينة محيية سلامال بعد ١٦٠ بالمله ومر المستحينين ١٩٠ بالمله يو فقول علين الاحور يجال أنها في عبيان كبر للمهام المحكمة للي تدوم المدرسيو الها ولكس الأحوال المحددة الأحسار المدادة والإحالات المحددة عليا المدادة المكرد الطر الحدول ١٠ ١٠)

الجدول ٢ - ١ - ١٠ اوام المدرسين حول ميد، يبط الأجور بالأواه

د خه ما با موافقه	ه ء لاجم عربيط بالأد
7A 1	تطبيل الاجر الزنيط بالأداء سهادي إلى زيادة تحفير الدرسون
4,Y	سيكران العلبيش لأجم المرسمة ادلاداء تالهم وليجالين على التومليما
AY 4	سكور المصري لأنه الدرييد يالأداء بالير إيجابي على سيهاء الداسح
20 W	ستكون نتيجة الأجر المرتبط بالاد ء تدريسة اهضن وأكثر تأثيراً
NAK*A	سيسج عن الاجر الدرسعة بالاده، محسن في تعلم التكرمية

Morris and Farrell Store again again.

و عم هدد الا - بستبية طبد للندم مقطم بستجيبين بو يس وقارين Mores and - الا عمر هدد الا - بستبية طبية ومقطمهم قام بديت لاسبيب مانية والسبب مرتبط مرتبط الاحتيار بقيلة ومقطمهم قام بديت لاسبيب مانية وقال بين جراكاف مرتبط بدين بدين سنجابات عدرسان الم من الاحتيام بوين سنجابات عدرسان الم فضل بين جبية في بالسباء مجرد المبد و قبل الاحتيار فيلامي على التقدم تطلب بن يعيز ما يعدث على ية حال ه (ص ۹۷)

### خاتمة تحسين الاداءه

تنصيح من التحوث تستنفرطته في هد تقصيل ي خطصا بحو فرد مثل لاحم برئينظانيالاً د د الا يعتمين الكول بها بائينز كثير على اداء المدرسيات و تنامج تتلاميد وهد يؤك التطرة مثباة عبا تطاق واستاح بال نفو من الجارجية لا تنتهم بينظ في هميه في يحمير نهيته نعامته في تدريبة ابن المدالتين يجدو الحمير فللي العوامل عاصله مثل ميثًا واعاربيط بالارسنلة ويرملانهم والمو المستخصصي وتوميلون Thompson (۲۰۰۲)

و علم هدد لادنه پنفسی دا بهینه بعیمته همینه هامه قبی ابرانیه وقی میگر حالم اویساو اکام ۱۹۸۰ (۱۳۳۰ این درگیر بنظوه یجد اینک عللی لاداء ددی مصدر الرواح لاد اهو معاتبر دا اسانه بنهجمونه وگذاشت بسرد والتحدی لدی بواحم الماده الربوس هو انخفیدی علی لاداء لامثل می جمید عصد، بهینهٔ الدیمیه

و سببادی معودیه و در قد به در مگاییه یا و قاستر مانهها فه معظمه و دهم مدالت میان به میان به دهم و در ساله بیده است و میان به میان به

## الإرشاد والتوجيه،

دگري من قدر وص ۱۳۷ فيليه الطلوير الهلي للقدار لليان اولان البديهي ال الادرائية التسايق للعدادات فهما لادن قطالا عبر كافت للهدة قد للسلسان رياسان الداب اولاه كله المسلحدات في الهداه الدالتين للمدراللان والهيئة المسافدة اولان الدائح ال الادمان فا الحساليان للهرفية فلا المحلول و فللون الله اللي الاجتبال الدائمة الادول المبادد فقلم إذا الكالدو على المدرات القيادة المواعد في الدائر والكليات

ديوهر بنطوس دينني وصفت نسده به الله يحجم فيه النجاه عنداره ننسي حاجات عدد فو تطوير مسارم الهلي بينما بنسيج في تخسسان عدرسله وتسجيح استادها الهلية الفاملة القليات عدة العاطامي المطوير الهلب وحميقها بمكر السلامد في الافاد المحملية وفي فلزوف معيناة الكس بدحل الدي تردر على الأفراد الواجي الداعم السلحصي مثل الدي يوهره الحساوالا البند والتوجية الفعال بكول علو الأرجاح كثران حرالجات واستولى هذه القمتيات درانسية للمصينية في المصلو سلاحقه بكر برجح بالكون ساسوهم بحماعي همية كبيره في تسجيح الاداد الحسا همي حميح عراجر عمية وجميع صبح سطوير بهني هذه بعثمد على فود العلاقات ما الأسلحامان وبو قد عرشدين و عوجهان الماستان و الأولوبة المعماة لهذه عدا حو ما القيام العاده و ما يزير اريسليز كولت الماساتان (١٩٩٧) والى ١٩٩٥) إلى بامر المحمد عمل عمارسة تحيده هيما ينعبو بنفنيد المحمد و الاساد في عدا سرامع الألبراد الدور بنحبوبر تهينة الناملة الود لسابة للبيندار وبيود المالة الانتاماء فيسر في مجموعة المالة عن المعارض عمد سنة الحيدة في تصوير اللغم بالأسماء فيسر في مجموعة المالة من المجموعة

### التمكين

بدعم بالاد باغدرصات من لاعتيالي لانتش مع تميم بدا و والكيات بخطاعه في تتميياته باجبهد لاغد فا مقروضاته من تجارح الما بها تقدر من أليه تحكم بطبق لاحكام فيها على مناسل سنسس هرمي في خوهره الإهناف مداحل بديل هناه بليتان تهيناته تقامته برناحة في كبير من لاستنامة لان تيانها اويون كر وتر و خرور الانالة الاناد ( " " امر معوايا في التقدمة التقدمة

لان استطلبوه می مشکلتای کانت مدد عدد عقود باخلیه هدیسة بایمه هی گوین منهنمسه منعلمه شاستالی لا بد سهدایرین امایر بریدو از ویه مد استنها سطور کستهایات منعلمه می دونکای مدرستها بنشری داند معلی او عملیا علیهم معرفه کشت و میراندی علی اینشیم الی الأمام اوس ۵۹

Down Agreement generally to the total tota

#### المراجعه

B. a S. a S. a S. on probability of partial Compart as Education 3 (2) 4 59

Bells A. 1994) A.F.E.S. Of H. hart Reide et Minagement, Mena S. Paper 069, Islag-gon, Staff College

Bossel R. Mr. Penergena, recognized in professional and Bossel Construction of the Penergena Publishing

Book Bridge Com Karrone Old New York New York Wax norm

Bus A the bus production for a person of the second of the

More than the state of the stat

Crosnovich Newcomber

the transfer among Sage

H so T in Actor on 2013 in sports on the Manageria south African Schools, Lant on Commonwealth Secretarian

Consider a Milli Enterprise was a recover of the mental and the contract of th

Chapman Publishing

Crew her F. Kingan, S. First and M. and Lat. 2012. Developing Teacher Leaders. Thousand Oaks, CA. Corwin Press.

Detail the Talk along 1985, Along de not the Department of Education

Stacker, P. (1988), Malagemen, Oxfora, Heine hann

construction that A 1994 I have been easilied and trace construction the Proceeding of the particle of an agreement. School Organisation, 44 (4) 3- 0

Flaut All Aluction Conc. Grant School P. 10.7. The impair the arrage of leading. The work office palet gave the six A. Conference York September.

• 42 blon C 396 Judgetha s just lear bload at Times Educations Supplement 29 March 2

The residence of the first term of the control of the second of the control of th

area arise at the property of the standard of the Cappaign of the standard of

Course Done Exhaps to the Mindewick science has perused for executing from the properties and defend in Pency, 18, 5), 499-51

Conster H. 2011. I conservable exceeds stop in Edition on Limitors F. Chapman Publishing

His R and service ( ) The Tach is increase only to the he apply of the increase of a large part of the SC TR A Conference to the early of the terms of the service to the s

mile Cook to anderstanding Organisations Lorund Periodin

rgyars in 2. 80 s. Denetic system dissessing the relationship and assessing the relationship and season of Medicine and District Current services. Managing eacher Aspress, and Performance A Comparetive Appreciable Lindon Robot edge in sect.

James C and a rebuilte D NA Minaging be performance.

Thin I A in Wires practice property and possible less Inducate has Many ec near section and I causership.

45.66

Jennett Kund Linas 183 Implement sprentmaneem, nagement in height denses in Egran see appears who as a line source. Together in Manageric and Source as a see size.

on som K on D a Steadard R July Chan, or Leadership

amby J (200) Managing Lamber Education: Learning Unerprise, London, Par. Chapman Publishing

Michiganosa Di anti aby a c 9-8. Havan Resource Manage mon a Scholi sa le Coneges e a cas Particla e an Prans.

Mark J. W. Sta. M. Pr. J. M. 180. — Charlot all colors participed machinisms. A state of the N. St. America, and John according to the St. R. C. Carrett and A. S. 180. — 80.

Moreoval in Face C. 2004. Resigned on the new new eacher at larger and september 2 (1), 81-100.

Lendership, 32 (1), 81-100.

M x 33 is Hinney A. Mark to be not called the proof nearth original and Association, 3 (4) 437-448.

work C lithough Exacution 78, 31, 60, 62

aspecting Schools Landon Offsted

Riches Cardina Montainer in Days To the st Hamilton Joeks. The Proceepes of the Training Management on Language.

Richer 30 Minaging a squented to be made 3. The and Middle wood 3. Its Managing evident contains Common Pala. Chapman Poliushing.

Smith will 1997. School performance of angrandeduc thormal agricultures. Smith W. Thuring M. and Lister W. cells. Silpporting Education in Silu bi Alinea. International Perspection Vol. M. nitre and Preton. Conada Soil bi African Education Manage, tential light and con-

Some retrained and about C = 900 = 2 or got secting — as a conserved one conquarties — the yor good only escaped — context or performance management Educational Research, 42 (3), 275-285

tompson M. 2000. Per minance management town who in the but les?", Processional Development Today, 3-9-9.

The row Model of Madeling beings and per remade of law is Module note to and Karawa Tomos, Walling ig Hollan Reserves in Son hiAtriago Schulds of necession monoward. See causa.

Tartier 302 Mark and Start Ment of Paper 32 Bigger 5 ft. College:

Wrappy Levies William Care problems in 2001. Performance Resource by The Victorial Science of Obt. In the visited Sectionary Head Teachers. Exeter 1 minusity of Exeter.

Since Children Could gar gold decisions while the most country since is the allocation as a second to a general Academy state of an academy 1, 32 (2), 149-170.

### اهمية الهيئة المسائدة في المدارس والكليات

#### مقدمة

علي الرعم وي الركير الصيادم والأداد الجمالية الغياسد الوالم يكتيه الكان جالها وستتينص مبعينيا على عدايتت أدالتنا همافي فك القرص عجوال للملصفاد افيل بنيسر عللم فبتد بريدد الواحد كلير عجلوا والأنتياد التيانفانة لهيته لأحدو تقامية فيهرا وغيي ترعمامن القمية مبد تصبيدوه وامتد للبسر وامد المحساد د تجر براه غیر شام کان اموسیع غیر فتا پیشتمر از آلا به لا پوجیا شوی امیس لا الأدبيات اليانة والأرام فيل غدم الأفا وهداش في تعطر الدفي مند للتستينيات من عبر العبيري اطبعام جاجن بالأنبية جرا لليز بيدادون بالمما فداسر السدرانية وهدا الأهمماذار والتعمرف عدقته ليبتسب بارته طاأل عباستان وريده الهما يتعلمان ألى حم كبير بالتمامة السبابدة مبني كل دوية الاستراح بالأياد التجدة التي مستعبد المسر استنجار عهليان للأبياء باليا عوظمه المارالما ملج الانثيا كبرو فكبري ١٩٦٦ الانجازية التخلف فيران فالسي فالمسته ومسملية ولابة كالسساس بالتهام بس مورمها هولاء الوصفول بمود اللي عام ١٩٠٥ - وفي الكثير من الدوال النامية الدوميوج بالا ماك عبر بوهيم لللد يجيحون لراحين كب فللن الدان الجنبة المدمية لأخران المسراعين تناسين لدان مهد ودي ۱۹۱۱ - ۱۰ - ۳ ۱۸ تا تا تاسيمه تخلوب فريتيه در ۱۸ خ مندو الع المان الله الأراك المسينة الكويومييون ويويو ويتخاريات الوالأراكات الجداسية ويمامهم المعرور المستعدد بتمت محاروته حجا في دوال كنيالة واقي دوال خري هولأء بومنمون غير موجودين أضلا

بهد مستخد بهنده بستاند هي بد بد عبلو دخيامته همينه شامه هي مملكه تتخدد ستنيدي بهنديدي لاول هو المدار بدرانا بتخدخه الى لاعدر قد تجهد با حمية المونفقة او السنجد مها عرضم سركيلز للراب على المحدم الأنداني هو اله فلم تجريبه هي بحدده بحكم اداب وحاصلته المونضي بمستوانية غيرانية السبحت بدارس على داني كبر يكتبر بالصاعبة فعالى الكلمة الراضي في الحدد في هذا المحال محد مه يهمة الالحرد الدار 1010 الـ 14 الكثير من الاستنجاد ام مبلكم با المُحمة القليمة السيامة المستركة المعظمة مناصل في الراعبة في تحقيق فيمة مساس. الماز السمو

تمحير هد تمصيل مراهم عصده الهنية بهينات ميادد والأدارة بيعيمة بطالبيه معادد والأدارة بيعيمة بطالبيهم محاددة مي فلا الحالية التشعيبي والأسمي وموالبه بمادد الأستخاص التراهية ميادد الأستخاص والدار الهنية في تقصيول الأحرار منيز هدا تكتاب عضيو بداحة المنتاوية على عصدة لهيئة المسالدة

الماهية في بداير البريطانية الواليموجيها بتوقع من بدايس ال يتعامر مع بطمن بالامية في بدر ميلوول العوال المورد بالأمياء بعلي بصورة لا مهرب منها الدور المدراء العلو البي دور ميلوول العيم في الأش بيلسكل جماعي البيل مياه عدرسائل اللهام في الوقيب بصله مدينت بيدوكيم المعلى الدوار الأشكامي الحار الماكميد في التقليم - مريد عن البركير عبد الحاجة الى بصويم الدوار الأشكامي الدين يستطيعون

مساندة الدرس يصوره مباشرة في الساعدة عني يعلم التلاميد

نوني يعمل مهام سي يموم شارسول بها و سي لا النصاف مها الله عيلي**ة مما يبيح** للمدرسيان التركيز على مريد من التدريمي

ويتذكرن استسوش حول هدين العربيين الأساسيين في وقسره المستقيما التي المعنوات في استستينيات الرابطين العرب المسترين لوطيت الأدوال المعنولة للهيدة المستدالة في المستحدد كثيبول (1937 - 1948 - 1949 - 1949 - 1949 - 1949 - 1940 - 19

يبول سنتمبر ۳ ٪ درنظت من لمدرستان تقدام تعدد من مهاد لای به مثل تقدویر تستیخ استیمار داخول الافتخاد و معروفسات وتصنیما لأصلات به وقد فضاد الهده مثل ۱۳۰۰ و مكر فهو وقد فتضنا باده عضاد الهده مثل در دو سنتمر هي برنباده ويريد من تتخلف كافير ح دهنافي با المواج المساعدة الذي تدريب لأسوف على مصنول في تعصر المدانيات وقا الازياد وقا الازياد من محلوما الاولاد وقا الازياد وقا الازياد وقا الازياد وقا الازياد الاستهام من محلوما الاولاد وقال منسسهام من فيل

وسيسبب الوصيع للعمد الذي وارد وصيفه الملاد فور اكثر الأدبادسائد والا يتركز لمني المورد المستولية من المورد المدوليس على بظرف ليستولية ما هو الاهمال للحدمة مصادب العدم الملامية الإهمال عليه ما عصاد هذه الهياسة والرسوم وهم ركزت معلمة للعملة المدينة المورد والله المدينة المورد والمدينة المورد المورد المورد والمدينة المورد ال

## من هم أعصاء الهيئة المسائدة؟

اسالت عدد المسيمان شرام سناعات وجن بكول على ساس الهماس والأعراض خاصة حاصة الكير من المهمان لتي تصنف رسلت فلمن دوار المعلقة بتجرف عليه الاستخاص المستهام الفلال المستهام المدرساة بقديها المحلفات المعلقات والقصار المائمة المعلقات المعلقات المستهام المستهام

بهاميته ريأعمال كتربيه والدرية والعمال السنقيال العاده هي مكانيية

الدائه سار المحقديير مسواد محابضة الأدواج ويطويرها ومتماسها العملا للمعبول وأمناه الكثيات ومبدعته الأشكال والرسوم

- ٣ قاماي بصياله عباني عد سيه بحد س ۽ عظمو عج
- د مسوولی عوالد شاہ تعدر دانی بد وس الرسمیة عادہ بدین نظر فون وقت العدام و عبد نظهیرہ

- دیر پستخده را بداید با بعدانهای می انهام الاد ریسه و ابدایه محتمله و الاعمال ادوانیمه
- الدير تعميد عيىشاردمع بالأميد بالاستاراك مع مدرسة في تطوير الم المعمونة وهد بئامل بدير سايدون بالأميد بدير يفاتو. من ضعوبات في المعم، وكذبت بالأميد دوو مسكلات ساوكته باعتبار إلى هد في حوهرد فضية في هميريا أنفتم أيضيا
- اندنس پنونو منتجورته اد په ماینه و محاریه امثا احتساد تحتیم و و مدیر چی
   لایمال

و المسترمان التعدر التي المدمان التي التياد الأحيار عليان الهم الا التراض هذا التعلق من تصليف هي تصليف هي تشاويات في تشاويات و تكليبات هم هي كلير من الأحيان السلحامر دوو مؤهلاد الهيام ومن السلام الأي المسابح الأي يكلول مداد الفيدوق ومديرو الأعمال عجباء هي قريو قيادة الدرسلة و الكلية بدرات الله المنازة اليهم هي المكلة الحران من هذا الكتاب يما هي داليا الهمين الحاص بالفرق

و ي بجينيت بهينه شاهدد لا يستقد لاستوه على سنستة بو سفه من الاستقامين خويتيا عني بدرسته و الكلية قصف بل به يساعد يشد علي باكيد الحاجة المبيق بيادي لأساسية في بدرسته و لاداره على حميع لاستقامين الفاملان في بنفته و السمال المعلم لاديبات بركز علي بدراند على بوار الموطمين عيار الحاصبرية في عليات المعلم بالرحو قد نطبو بدايما منا الي فلمسا مروبة كبر في بنمويل وقد لاحتمد كدلتم وير ويبلو المداهد لادوا الحاجة المراكز عليا المداه لادوا المعلم بالرحو في بنمويل وقد تصافيا

كثر مروبة

- و ت مشاركة مباشرة كير في دعم الطلابية
  - كثر دختمالا هي أن تقدم الإرشاد والعهم

كثر برجيحا في الهلم هيماما مناشو بالتاسر والأسواف والتصعيم

وغي وف الأحو الأحدد سيمكر وبني ١٦٧ - ١٩١٨ ١ ١ ٥ م ١٩٩ هي شار ، خرو ب كلياد النعليم اللاحو التميير باء دوار لهينه الأكاد عيه والهينة تعامله الأخرى ريما خد يصبأ يمهد وصوحة،

ومار حل عبيو بددر لاستساية عداح ولا تعدي عامد بعضاي وطر همية

## قصاب تخص قيادة الهيئة المسايدة وزدارتهاء

### ١- من الذي يجب أن يقود الهيمة المساعدة ويديرها؟

يمان سول الدامع بالرح بوجود في لأدو في بدائمة بالأد فد عاهماً حو المستدد المجاود المحالي المداري المحالي المدارية المحالية المحا

ولمكنس للكرام بالأرامي كل در قداد هيده المستاندة المدرجة المسالاة على بيا هريق بكن بيادي بخود بخليب الدردة المديرة المحتجدية بيران موجد مدير مكنت بجود المدير مكنت بجود المدير مكنت بجود المدير مكنت بجود المدير الكريمي الأرام والكول بهيدة المرابعة في الدريم المديرة المكارم المديرة المدير

و ال الكثير من الداء الكلياد عصوة غربة عبادة تصفيح بالسورية لهامة عاد تهيئة للسابدة ومح تصور للساعة بر القليمية والمحاجدين للمسهلة الأخلي مسلود قد تبولل قدة للنساؤة له عاد تدار للماء تقليماة ومقبولات على عاد يسي والمعلم الدر كربية (١٠٠) ٢ ٢ ص 0 لصف كيف له في حدد بالإليانة المسلودة. د به فسلنج الهيئة المستحدة في عدا سلنة فسرسند أق درياسية مدير الأعماد دسيساوي المحرود وموظمو أن والموقع المدايية مميلليزهو وقيب العداد عصاء فيمة السلنكريان به والدينة المكرية دموهم الأسلندين الوموطعية الوقيار الطعام والمنظمة إلا في رضيفهم مع المدرستان الفهم الأا المساول الاستامات السليم والهم رئيس فسيم يمكن لهم التجوم الية

ويعليها هد المساع عن الأهديات بلا يبله في الحجمة الأناسجين بعام المربع حجلج بهينه بن يسلب بالكملها ولا بلا هني لمدر ميل حراءته معلك المصرورة فيليلا غمين الحجاب الأحلياجات بلا تبيله ولهما لأداد ويبار الحمرو عرايا الأناسيلية بهذا بهلية هي عركم والتيهة بلذي يوهرهما وحود عجب بهيمة عليات بساندة والوجيلة بلى يوغرها لمعين الدالية بساندة والقافر فقها

#### ٧- البدريب والتطوير

ممكن بنجير الراجمية عقيبات الهيانة عاملة في مدرسة ه كلية على بها المجودو بللمي بدرانيا والدر في حال إن با يا الدرسان وتطويرهم قد وبد محمومة كالمله مر الأدريات الماسلة بهيان بما في داند عجائب المحسسة دانت العلاقة فال بالرابيا بلجياء عاب مقيلة من الهياة المستاندة قال بنائل الرفاد الأحظ بهراد (10 / 10 / 10 / 10 / 10 ) ال بالرابيات مقيلة عاد السلة واحدد من الآمد سنة بهدار الها بوقاد الهراب ريادة من اي توع يعطى المطلق عن توهيئة

والافتقال بي بدري برلايدو فرصه عقده بهيئة للسابدة مصور فها بهم في محالات يستجيدون فيها بعدية مستهام بمنظمة فعسب بن هو ياديو بعد الى سنيدر من اليمانهم وهيمة مو يعومون به اقتدم بسندية ابن بالاقتد يوجي المقد عمل بمكن لأو سنحص لميام له اوهن الواهم الميسد بور مشرهن فدره بعد - خاص لمن المسابدة لمستال على مكال سنديو الالاهيد الالاهيد المانه بالالالميد المانه بالالالميد المانه المانه

الدين فير فيد بجده و مديرين هو التأكد ما توفي تبدريب التقال و الدين لا عصده الهيئة السباديدة ما حميد داواه الطريقة مكرية كما يصفها سنوا و حروا (۱۵۰ - ۱۵۰ - ۲۰ - ۳۰ - ۳۰ - ۳۰ - سبار كوهم بندريبهم لا ۱۰ و الحساس الداسة و لتي كساءتهم الشخصية وتستعدم مهاراتهم اله

وكمانيين فضوا خرد في هدا لكباد افان فعية لتدايا والتطوير بكون تعتا في به يستهه هي التعلم نحم عن استنوا ۽ خرم اقداء ۽ ١٩١٨ ٢ ص. بيتحمينه ممرانكي لدا ولينا غاج يعوموا يادد منتصاده مدانية بوصوا الر حوادا مراساقه سخيمة بحاء يرا سكاساف واجتوبر اواليبجد لرامجانية يوطيون هلت الخدايكون به هيمة جملية للمادة بدار ايراعيلون في دفحة خلطبه دين التي الأمام: وهد ومنتقد ويد وم ١٠١١ - ١٠١٥ 🔀 ١٩٩٩ - كيد ال حول ١٠٠ الدوهو مساعد في دعم تنفيه في مد منه تقلهم الرفس للجن في فرد في للمجلمة للجلميجية للهلبة الدهلة والتراديقين من لفي فيتوال بالقبية عراء التواء "اللاميد الداء وتراكب تبيعته الجالدا المحاسبية فتحمل متمد للسندية فتن ها الانتخاص بالضمهد المتداكر الإنماكي الخوال الأنا أمو فيه أشلاميد لصواء عيو موقر التمد سم الويمكن بدلك من كبياب يعيبوه والأرابال ومناشية المهرانية ومناه المنتخذ المهينية للمستانية لتا يتنا كثير للطاهية فعلاقة عمراؤاته حبدات عنشمة فوا منطبة واحادث غيراسته لتي حراهيا يساً ممللون ۱۱ ۱۱۱۹ ۳ ۴ من بد پالاستاندي الدراه بمتهيره والشاء أعامي التعليميون فالخصصيان أأأناهن كلاء الحائمان الي المدارج أأأ الأساميات هم به ام التحديدة بهذا الانتخابية ميهم اللاهم بالإنجيمية الإنجيل من الله ال المنكم التي عصد حبياء السابقة فاس عدا البيد وثله س بتينهيسا والخير عابها لتتوفيس البي الفيسل القوابطات وهدا استثمار يستحق تعامد بتكلفة (من ١٩٨٠)

#### ٣- يدينة المسار المهنى ومطوره

بید د سخان محمده مو بید و دخره ۱۳۰۱ ۱۳۰۱ ۱۳۰۱ ها بی و حرو د د ۱۳۰۱ ۱۳۰۹ و پست و خره ۱۳۰۱ ۱۳۰۱ ۱۳۰۱ مستقوید دخه پایلنده و عجیاه چنه بدالنده ها تعلق متعلقته و کنتر در عموم موف ولاید در بید از بیدال محمد از می بیدی استخریه این بیدو این بهداری بختیجه و یکی عید اقتیاد فیده به تقدیر دهده عداء بدر سيس في تحديد وويد به م سربية والمهراف الله الدريب المعلم بيمكلهم بيمكل كنيو حبيب بنوافر الأعضاء أهينه المسائدة كي دبيج بهم التدريب المعلم بيمكلهم مر كلستان موهلات مناسبه معاما وتحقيده بعدمهم في سيب الوظيمي وفيا بدايا برمج سنها، باهي عدد مو موسنتان التعلق بعاني بوقر عمال بنمسا عديل عليميان كي يدرسو الاي المجه عمل بالا أناس و تنفيح الفالي التحصول على موهر يسته مساعد من مبتول على وقد الساميات وكانت بتر غيان في دبيا الاستنفار التوضو الي مكاند عبارات موهن باهيلا كاماد الاهداك الطلب التحديد علي هياد الدورات الحراجة في المبله كدا بطلا المبالغ عار عياب أمرهم بياحد في المبله عاراتها هو مار المبلد وميد علي المسابق المراجع بياده وميد علي المسابق المراجع المبلد وميد علي المبلد المبلد المبلد والمبلد في ماراتها في المبلد والمبلد المبلد المبلد المبلد المبلد المبلد والمبلد المبلد ا

#### لاء تقدير اسهاماتهم،

القد وحدد بد سبات وسب بيها علاه ال تكثيرين من عصد بهيئة مسامدة الا يجدوان بمصادر الدولية المسامدة الدولية الد

ه هي للفليم مديمو يپه مجمعگروغيني ۱۱۳ دا ۱۱۰ - ۱۱۰ ک ته لا ټونې بندوی هيمام جديد د عصده لهيمه مديند دوخيد لدي ۱۱۰۳۳ - ۲ انهدام تمامه هم ونځل بشمريها مره پخدد ده امخاصترين و عفدا انهيمه تمديند

هد الممير می فدمه عصده بهيدة بدد شدمن على عياب بعملها، ومدميه ماشدن بملك بعملها، ومدميه ماشدن بملك بملك بملك به الدولية المساب مستبد الكرامة بالكرامة بالكر

های سندید مثال بعد حاصده مدیدین بشکیر با مارسته عقیده با بدگر مساده هی معمدات عاصد عدد مستدویه بحمیح اهامیدی مرحم استیر بالأسئلة عالله

هي بيناوي خميع تعامين في مخالبه دخول عرفه الهينة العاملة والدرافق؟ هل تعكس «قوائم الماعلين» هيم الكنيسين الهرمي؟

· هل تشمل صور «اليبئة العاملة» جبيع المصاد الهيئة؟

هـــل مناسباناء بهينه نقامت بها هيها غناند جال الأحديدهي، مسوحه لحميح العاملاتي؟

هيس بينسي الحسيرات الهيئة البيسانية الأعير فيالونطونية بصيبها ميس الأع<mark>مياء</mark> الأحويل)أ

وحيث بسنطر عصدد نهيمه نسسانته بانهم لا يجدو السددر بدي يسسطعونه مكن ايدول دثير دن على بعد برهم بدانهه كبير اوهنائت طرة يعك بها الأعبر 4.9 بالساهمة على تعدمونها ارتصلت ويليامر و خرول الله (30% - 1 - 1 - 5 - 5) حاله اراسية للمد فيها أحا مديري لمدا الراسي المراجعهاد الاعم للعدير الداني لدى مشرفى هنرة الظهيرة

من الصنفي توقيد المسترفان بقدره الصهيرة بكل بعد ما كونت فريم المنهم عمليا الشي بداء المستون بوطنفه القملت بنفيان المستويدة بالدين فع مستول بوطنفة القملت بنفيان المبارعات المبا

طيادة الأشخاص وإدارتهم في المزبية

لاعضاء بفريو "لأحرير خيار د على ساس دورى ويدؤو يسابو الملي يحاس . ورى في أن يبارة و بدانيج لهم لفياب في بام غير منتظمه ربلا رائب لكي يتملعو دوخازات أقل تكلمه للده دوم الدرسة و بعد الحداد ملي فالدي لان غربو بعد الحداد ما مرد في لال فصل در سبلي وبدافس السلالا الملي فالدي لان غربو مقدرم وفائم بالاشتخاص المامية في الانصامام لينا الرائم المريق بم عمر مع الهيلة المامية وليمكر فشناهدم بموادد في السيولاد الاقميان في ياحة الدرسة

بعدوي هد الدن على المدن يجياد القصليات لرحمية هنه امكانية الحصول على للد. يدانة لأجواف غير الرسامي السماح بالحياب للملاع عجاء فاراحم الإوكالأهما مهما الحد هي الدحة لمجاد الأعمدات لهيمة لماملة للشعور لالهم للمؤل التقدير

وهي جار الأ توجد الساور الجوائد قليله السابية حوال الهربة المسائدة حارح الريفسية فليار العمر عن له الجارم له مد ولالت هامة بالسبية فيعله فللي تعزيدا اللهم ملامعول العلم المرافي المرافي المرافي اللهم المسائدين الهياء في البريدان الهام المدمعول العلم المرافية في المرافية في المرافية في المسائدين المرافية في عرفيله المرافية المرافية المسائدين المرافية المرافية المرافية المرافية المرافية المرافية والموافية في المرافية المرافية المرافية المرافية والموافية في المرافية والموافية في المرافية والموافية المرافية المرافية المرافية والموافية في المرافية المرافية المرافية المرافية والموافية في المرافية المرافية المرافية المرافية والموافية في المرافية المر

#### ه، علاقات العمر،

از عباره الهينة السائدة الفسها بعلي صمت العمل مع مهلي حرايكوال هي معظم الحالات مدرست و مخاصر الوحد بحث سني ١٩٠٤ - ١٠ حول الدور المحلور السائد عدل الدارة المحلف من المدارات المدارات المدارات المحلف من المدارات المحلف المحلف من المدارات المحلف المحلف من المدارات المحلف المح

بتعميم عدد عمر مدرسة في تجند ووند اد م مربية و مها به الاستعمام من السعمين الدر در در المحمد المح

### ومنوح الأدوار - ما الذي يمينه كل شخص

الأعلام للمهارات للجيفة أراعم كولها متكافية البي للبنهجانها كالشخص في الشراكة

لأحترم متبادل

- لاتناق على مرمية الأهداف الشتركة

قرصة التخاملية الجيد وحسل الوارد والتدريب الخ

والمدانوقين التصليله الحديدة فرضنا اقتبال للبقاول المحتبيين قيرافيا فالمعلى الولجيات ن ۱۱ ۲ کیلم بهامت بهامی به در دو بد سنة سرتمو به ووجود معمصات الدروس عنى حهرة الحاسسوب الحمولة المربيطة بالإبيريب يوهو بهت مريد من توقب تتممل مع مدرسته باغتيار - كتيهمت باتيار ابن لأجيما عابية وهما میپیاس بسورد فصل و بخرج بایر ۱ ۱ ۱ ۱ ۱ مگرم به فی هذه العلاقه يكون مدرسون بصنا بحاجه الى بدريب وتعلويز في كيميه أداره الهبلة مصابدة أفهي بهادا به باعتبار كون بثد يسر حبب عظره بثبيدية مهمة مستقنه وبالناس ممردلا لأخران يوحم الكندرامان عدر سليان تدين بالعليم لأجرد حول وحود سيجمين يايم الخوا بالخن التصني أشان يعتبرونه فضنتهم وبالتستنية تهيالأه افدانيدو مساهدا بقصن اقربا التي الأعاهة منه التي مستحدة (ص) ... ووحيت فورمان بيت «ميدلوود ... I oter is: ۱۱ه ۱۰ ± ۱۱ ه. ۲ و ۲ ۲ کې پيمار په في خان خېمانمانيية کېوو عن به رسوي مجسب عدس البدرين ليجينون بتجاوي المهادة الباسية وشحابهم البعر الساعدي عدد فليلا قد منفصر أني كسابهم نقيما حديد أمها باحديده برا وحدث هذه لفية في تأنيب بهتابه الهال والمستعلج لورانيز ١١٣٢١ م ١٩٩٩ و من عبده من الدار منطقة عدريت عامساعدين والمدرسسان معاكان في كبير مرا الأخيان كبر الصرق فاسادهي بطوير أنبعته يحديد مصبحة عبلاميم وكدنت الاحج في تصوير علاقة العمل

# الفعالية هي قيادة الهبسة المسائدة وإدارتهاء

بالعص على فلرافر الجميع لمجتمع للحد هي الكول طريبة فياديهم ولد الهم حياتات مهاية وهمالك على واصلح الالهيئة البائدة في المؤسسات للربوية للمحلب حليم غلبها للبادة لجنالها التي خليق عليلي الالعجام الجريل شي الهيئة العاملة ويهاده للطراحة على المرجع نجاب اقتصل دا الله فير الهيئالة لعاملة إلاها هو كثر هادية هوال الاحتمال كثر في الالتحليل دا الدلادية والصلاد

ال البيالة على يعفر المدايين والكليات صيعتها الاهداء فيريحصنه سيدفشنله في میں خرام میا ایک انتہار باستمار اولشکا خامل بھوالی سے بواج في يعرض لأساسي بموسسات وهو تنعيم تديد مرايعيم اريسيمر لأستجاها يدير يلومون بسنتهان غميية ليميم الانجلورة خاصته للد للتوان والمحاصيرون الحي بالميسار كدنيا أأويساء غيرا ديك يعيوانه الأدوا افي لبسدا سراو بكلياسا بعيوا دعيمية مرفقي منه الربود الحكم ديا بي فيها الأكام لأحمد به تستير والبه الـ 1921 كا 195 ( British 1965 ) ۱۹۸۵ میل ۱۸۰۰ میلید تخود و فلیمه الحارس می وطیعه مدیر عوضم و تعلیکرتیم مسلح لمستوفال دفاني للربيسي في للتنسمية وقي الوالمساسات فالمسابين الأقليمية ل هليد التحول في لأدوا يمع صمل حاليا الأعمار اميل داء عما على والكليات ة يتخللفان عادلته والداني الومج يولي للصملات للعلائة فللني يوا أدهه كان من عجلم بهايجياح لأن باهده لأموا بكساءت ومح لتحول لأرافي مركير غبي بعرضا الدي لوحتاد هدديموا دامل خلة الاراعظم فلأابد يتناملل بقير لأدوا الأوبق الماطب بدالتنا أويستاني بنياجه يختبيه هرامهانسه المطافيا يردن أن التنجير فرحميح عواله مرسف بالتعلم فلكدعا المورد للبسوي الالدي هوا كدرا دوا دالكلمة واهمياه البحصلع للتمحيليان وقلي فتان السنياق فبارا الخدمية للتجه عيادة الإرباء بمساعدة وأداراتها للحميوا لمعاليه المصنوى عيكته أوقد تكوا أنحوان الداعة داب همية

### إدراك الاستحقاق العام وتطبيقه

ا بسامت عندساء بهينه مسانده مين عصباء الهينة الدانساء الأخريل الاصلا ممارسات مذكته في (دارة طوارد البشرية، نقل

وصنف عضيمه

تمنيد المصبب

التوجيه الشعصبي

هرحجة الأدءأو بمييمه

المدريب واسطوير

غرص البرائية ونطوير السنز الهني

وف سنند الأنساد أو المحمد هذه لاعور معدوده على حسبول وصبي بكل يوجب بكرية مدا بكير مدا بهكر المدام به هي كل منطقه على حدد الهي لأعتبا بند البيلة المحال المدام المحمد المح

### التعرف على الفصايا الخاصة باعصاره الهيثة المسابدة،

المتعلقية لأمن المطلوبة من عضدة الهمية المستاندة الهيا بالمعلمة عاصبة بالموطولية والرابيد عدد من المستان المستانية الاراجمية المعطم الموطول الأكلام والرابيد علي الألماء فا بمستانية المهاد في المستانية المهاد في المستانية المهاد في المستانية المهاد المستانية المهاد المستانية المستانية المستانية المستانية المستانية المستانية المهاد المستانية المهاد المستانية المستانية المهاد المهاد المستانية المستانية المستانية المستانية المستانية المهاد ال

فكره تصنق متناعدين بانهم بطبيعتهم مدرسون مجيملون مثلاً موتد ٢٠٠٠ كان فكره تصنق مدين مدين مدين و معيملون مثلاً موتد ٢٠٠٠ كان يستر مدين مدين مدين الله على المستركة على مدين الله مام ومحمو بديات و معمل بمصنيات الله مدين تدين تدين على عميله كيور لاية هام ومحمو بديات وهم التعلم يمين حديداً وكما يومنح تود بالتدار (٢٠٠٢) على أحديداً وكما يومنح تود بالتدار (٢٠٠٢) على أ

مرا كا جه النباسي سلاميد عرامينسكله امرادر لبيه واستعصبيه الأسي دادا استعمليه بواخي بالتنسيمية الأمراد او حال بعمل الكناس والمساعد اعلى الجواجيد القالب بقمل بصلعة فاريوا الكن ومديسيات محتمليا الإيتيعي احترامهما الصلعيف محتملات

و عيلي الحواممائل هال مشترفي فترة العلهيزة القعادي يادو المستلة كاملة من المسترات حادث المرابعة المرابعة الموافقة التي يديرونها وجدات حادث در مبلية هاد بها من المحاوية والميان وحلود الداء ألم المحاوية المعالى من المحاوية المعالى من المحاوية المعالى معالحه المحاولة المرابعة والميان ليجيد الأداء المستولة للمحاولة من للهمة المسترات والموافقة على المسترات والموافقة على المسترات والموافقة المسترات المحاولة المحافظة الماء المسترات المحاولة المحافقة المحادث المحافظة المحادة الماء المحادة الماء المحادة الماء المحادة الم

# الحاجة إلى نظرة شمولية

كهت بناي هند. بقصيل بوكر در بنديد جدينة كليزة على معتدمة عصدة بهيئة مداندة وحدسة الدين يعليون بصورة مناسرة مع مدرمتان و مقلمان أحاضيات حول تمريقة بحسان توضع بالسبية بهم ولاعضده الهيئة المامنة الأحري المنظمة ولا عليم تبطيلات و التلامية الواكر يحد علي لقائد الفعال الايعظر تعدرة استمراتيجية متعدمه بالعرض الأساسيين للمنظمة ويطور للمودحة وصوره لعملية التوطيف بالاستنباء بأنب العرض هيلي المعال هيلي الجاد للحليق دينت السمودج وشت التصالورة الوطائف براهية وليتس الصالورة الوطائف براهية وليتس ممة يحب (لحاردوم) هي الواج الأدواء التي تحدد دينت على همس صورة

يمت م ميدنسوود وب كنير ۱۰۰۰ MidNew RRL - It Parket بعد الاعتراف مستويد المستويد المستويد المستويد المستويد المستويد مستويد من مجتمل وحود ثلاثة مستويد من مستويد من مستويد

منساوي التويمين حيث توجد جاجة للمستاليدة للطفية الصعفيات عن المرسول للمكينية مان الحركيز على مهامهم الأساسالية اومن التعلم بالقد الديلية المكينية ويعرب المدالة المدالة المكانية المكانية المكانية ويجري تحت الشراف مباشر من المدرس

ستستون تصبيبيري اخيت بركز السياندة على تقي اندارستان الساعدة في قهم الهمة التطوية منهم اوقد يتفليز هذا على سبيل الثاق إعاده بأكيد أو اعادة صياعة المهمة الاصلية للمتعلم

 مستوى موسمي حيث يوسع بعدم بطلاب من مهمة الأصنية الى فهم ما سياسي بعد دنت اوهد استيامتنا بصارتان الدعام الذي يحري للمكسي العدلاب من الحاد فرار بهم بالمستهم (ميدلوود وباركر Michigan Phi Phi Phich Tourist

وهما يوضيحان ال بمودجة كهند المكل الطادة و الديرين من تقرير ما هي المهارات والعنمات المطلوبة في كل مستنوى معال الإيمكل بدعد بطوير استشنار المعناء الهيئة المسامدة الله البهام بالضلوات المناسلة الكما أنه بالطلع يوهر فارضا واصلحه للتمدم المهلي المردي للدين بشعول هدم الأدوار المما يدعم التحليز والرضاء الوصيمي

ودري كبري وكبري وكبري والديالة المراكبة المراكبة الأنظر من المسبيعة للمسبرة دا هدهره الهيئة لمسبرة دا هدهره الهيئة لمستالده على الهراجرة الدر البيئة لبيئة لبيئة للمدالة المراكبة المدالة المراكبة المراكبة المدالة المراكبة المراكبة المدالة المدالة

من حصوب قليله الن كان لا يد عنها - التسايير بهم هي تجاه محالم الاتجاه تحقيق روساء وتفكر القوار المادد في سنساء الاولى من المرز تحادي و تفسيرير مخطوطو هي تقييم بدينة في رمن بسنها الشاوه وتعدق دور كليود على به حال وبيده أرافد دور نهيته مستاده في سند الراو و كليات هواره تحصم معيير كليو وهنام في بنيستواد القبيلة القادمة مها تعصي القادة فرصناه بناء ظبر الروية وحفي أعصباء هذام نهيته حراء المنسبة في تحارف وادا فاسد تعرضه سنبيكوال لامو مبعيه، حين تكريدخ الأدوار ترسيعا أعمق

#### خاتمة

الا طبيعة عنوه عامية بنب عدد و حاصة في الدا أنو في عملكة بنجدة بند تقلي الدنوير ومن عجبها بند يكول دالت المسالية كبيرة والله أم المعامل مع دالت على الله المعامل مع دالت على الله والمعامل مع دالت على الله في تطوير بمودح بوطنيف المسلمان عدر الله و الكلية عقلية بناه على كثر بمارو فاعلية في دعم بعلم بالأهيد العلاب والأسلمان في تحسن الأنجار والل المعامل والمعامل في تحسن الأنجار والل المعامل والمعامل المعامل المعاملة والمعاملة في توقف بحرالي بسلب بأليفة المعامل المعاملة المعاملة والمعاملين المعاملة والمعاملة والمعاملة والمعاملة والمعاملة والمعاملة المعاملة المعام

### المراجعة

Add see S 999 Review if p h sped iterative leach to assistants pure specific to DfEE Teach to Assistants is Project

B. he H and Sarah R. 195. Working a biscoport staff in Edsorer Land School R. 1968. Many p. Tedore and Protessionals in Schools London Kogan Page.

Classia T 1994. From domestic helper to issiliant to the the the transfer of the British classe our assistant the topological and may Special Education. Rich. 32 44.

20 pp 5-6 London Optimus Publishing

to not no Ras Y 1945 in Schools It prove to don't Cassel

Sign in the Meeting of the Section o

are artific of the first in Serve M.S. 2007. Recomposition as a for season only one first interaction and L.T.S.

The Disasses Minister of the second to the second of the s

my righted VIA pose nor a very or her age

Figure B. in A. a. T. 1995. Pourt Pe. https://doi.org/10.100/10.300. Pourted by the State of State of

Friend Feck I and Middlewood Dic2012 A Formatic Entition in the Tourisation Depice Aris conting and centing Schools). Northampton, University College Northampton.

Harrie ve D 1995. Teaching as a resear hilliased motossion closs intre- and prospects in environ strong Agency Applies and tell middle TTA.

Kear. Bara Brook v S 194 Fund ig Fee of y Meia Pake. 62. Hisgdon, Staff Codege

Kerry C and Kerry (2003) Convergence provident the effective entry of a following new rent support at the kitchinds. Thermal medicates in Brocestona, Aurain stration, 31 (1), 65-81.

Kers 1 (00) Work is with Support Sulf 1 admin Peacon Education

At B ME The termpthy of the terms with the town; Mich to a new Open as belong to

1 s. Check te North Training high alter TGN to high Notice Occupancy of North Soft Tells on the Assistants and the occupancy of the North Soft Tells of the Soft Tells of the

The State of the State of State of the State of the State of State

London, Paul Chaptain Publishing

Migration of the North and the state of the

Mark and Dames French as a State and Dames of State Page Chapters Publishing pp. 19-136

Manufactoria ) 20 Tentropi en 10 en

As an and I make R 200 Man a second so a support so the force of the f

Normal Managers and Formula 19 194 Managers same of Staff London, Paus Chapman Publishing

Moyles Jiana Suschitzky With 1987 in a A. Trades London ATI Publications

Naytor D (1999). The professional development needs of mid-day assistance. Professional Development Tuday 3 5 400

Proper S. (2008). Learning to manage tracking assistants who wrote or leading single PD Update, London Optimus Publishing.

Ra. A (1905). Finding more nous: The day. Earlest on Colargium, 3. May

Ryall A and Goods  $n \in C$  1003. Support staff in principly schools reflections apon the base is a training and implications for schools Education 3.13. 3. 1.72-78.

So tkins I and Lamby a CHE2 is altered gransfigme for an intercincia in Maliping seldebate research a Post-science stay Education 7(1) 9/25

Stod - Bink Dianc Har - 2003 1 About learning and a School-Time<sup>4</sup>s, Lorsdon, Routledgehalmer

Tight 3 (2003) Not prificult of the chairs of a rest in condition Apr. p.9.

With a S. Marchane All and McCauche 1981 and it gland Managing. Staff this gas Charles and Flories on son Stationers as

We some visit in a part of the some states of the some states of the some states. Some of the many schools and the some states of the some schools and some states of the some states of

الجزء الثاني

مفاهيم اساسية تعزز القيادة التربوية

### فقرف المبخلون

## مقدمة وتمريب الثقافة

داد معهوم تحافه في سربيه هميه باسبمر راقي تنظيبيات نهري هشرير وقع دخول نمري هشرير وقع دخول نمري نو دد دا عسبرير الانهام من بد بنايات بالان بالمين على الحوادب ببيويه على عدم برضا على الحوادب ببيويه والمستبدة بمد الله والكليات والدركر عباعا عدام بسمداد والميم والأيريونوجيا عيم سمتوس هو مصادد مبيد بنيت الاقبر فيات ببيروفر دبية ويستاعد في ساح صواد الكثر توارد بلمونسات بتربوية

ويرتبعد بالقاعة بالجود عيم الرستهية من سطمة وليس بمناصدوها لرسمهة ههي بركر على فيم وميدها الرسمهة ههي بركر على فيم ومعالد للدركات المردية في معال مستركة وبطهر المعاهة من خلال لرمور والطسوس وليسر من خلال المبيلة لرسمية للمنظمة

تمسع المصدات والعربة والأيديونوجية هي فلسب المحكمة القالاهم دالديهم فكان وهيسم محصدته معينة دودر في كيفية تصارفهم والطريفسة التي ينظرون لها الي تعلسرف الأحرين الوسنسلم هذه العابير تعاليد مسلسركة بسام شاهلها صنفي الجموعة وتدعمها الرموا والمسوس النوس Book \* " الس "د

وسيح الأهمية المتدواة التصافة حربية من الراهبة في فهم هذا التحال غير الرسمي مدر الميم و معتمد بالبدن بدراسا من و عصده بهياله المدالدة وغيرهم في حدث الم المستحدة الكما تقيدس هذه المفافة بأكثر فاعليه فليفن بألبنا مجال الريست بالموراجات الإراكام ١٩٠٢ - و ويبلس ١ ١٠٠ - على الاهمية الدرايدة للمفافسر التقافية في المياب في أن التشارها الدرادة

لاستنفخال بدرايد بثل هام لاوصاف الشافية في ديياد الآدارة بدربوية به مفرد الانه تفكيس بخاخة لا التمكن متطمات بدربولة من ال تصنوع توصيوخ تقيم المترستاجة والمستركة تطرق متموستاه التي درجة اكثر اوستتجيب بالتالي مستحابه کنر فعالیته بمطاب تحدیده موجهه بی فلند د طبا منطقات و با بی هی فلند آب غیر مذکده وقد تنظور غیر اثلثیء می بنهاید اندیده هی میکلماید بیشوج آلمیم توصیو افتی حل عظاء سننگل و معنی بسیاطات اعتبالها فی عباد فلنگل و بلاق د تنظیمیه مربیه و کیده اوبهد اثمنی یعینج بحیل بدافته میکلماد و دربیزها این ادارات حوفریت الاستان فی استفی فی مرید من ممو میکلماد و فلایتها ( ویین ۱۱ ۱۹۹۱ می ۱۹۹۱)

ويمان الانتقال بي لا ادائد بيه هي كثير مناز الدوا الكرم ال به الحي مكليات كيات الفريدة بها ملامجها بحاملة لمهبرة الانتقالية الالالا اليامود الحكم بدالي التي بدوع كيار ادهد هي تحيم الجيا الاهد في المدريحة للحكومة الايطاح كالدوير وسينتس الدالات الدادات (١٩٦٠ ) الكرد وجود الماقة داره دائية الوالمكونان الرئيسيان لهدد الصافة هما لمكبي المادة وهدولهم لمسؤولها

## الثقافة المجتمعية

بيدو معظه الأدبيات شعصه بالتعافد في بدرية بنيافة عنصبه وهي يعما مومنع التركير الدبيسي في هد المعمر الجاكر فدرت يعما بداية هنهو الدبيات غرا مومنوخ الأوساح موضوع بنيافة لوطبية والتحديثية الويرغة ديموت وووكر ١٠ ١١١١١١ ١١ الأمام الأمام الأمام الأمام الأمام الأمام المام الأمام الأمام المام ا

قب عوله الدربية الحرابد همية فصايد الثقافة الجمعية ا وبتسير دنموت وووكر الدولة التي المحاجة المحاجة التي المحاجة المحاج

سد بيشو حين بيدرة والأدام سربويدي بقى مسبط مندركره حول الانجاء معرفي لكونه حاصلت سبيكل سبيد نهيمته النجادي والمعتربات الانجوا مربكية وفي كثير مرا دختان لكوا حصية غرفية منسبارة في النجولة والسياسة أو ليدرير صهيب الاستان التي يتم التوصيل إليها في حراء من العالم للسلامطية للانصارة لا على حراء حران ومرا واصلح ال الحيطا فو عامل الناسر فممول في لكيار من الداميدة الحران ومن واصلح ال الحيطان الدامية والمناس الانجام الدامية والمعالم الحيطان الدامية المعاربات والمنال المناسرة المعاربات والمناس المناسبة والمعاربات الانتهادة والمعاربات والمناسبة والمعاربات الانتهادة والمعاربات الانتهادة والمعاربات المناسبة والمعاربات الانتهادة والمعاربات الانتهادة والمعاربات الانتهادة والمعاربات الانتهادة والمعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات المعاربات المعاربات الانتهادة المعاربات الانتهادة المعاربات المعاربا

چې عصر دېمو د چې او ۳ ک ۱۵۱۱ ۱۸ کې د او ۳ ک کې مر هېونه. سندندو لوده محمود پهرون مېريو مېري د پيافه محموده بيمافه مختود مختود

بيسر حيلاف بعدف معديه هو هي بستندور نفيه لأساب بياه هي جدي ي كبر حيلاف جاهاب بيظيمان هو هي مينستور عيد ساد لأكبر سطحية ير بي بيمكن هي لأيسر ف يرمور و بييب وفيلوين مقيلة وهما يستهج بال لخصيح تفاضات فيظمات ليلادره و المعبدر المعهدين فلين حال الأمامان محيدهم و سطفات غيرمية كبر سلسهر الوه بدهيم لأادر يحده وعلى فمرات ميناه بيان الروز فاراه عدر بال بأغافة منطقة دينابرد الدو هجائية الهجا بالدافلية المحيدية فال جهاء الحسور المعروضية كونها حداح تصود قادد مدرانيسة بيدن الدينان أدياد المحموضة بالمحفد الأسود لمراس فيندا و

ویختنیان دیمو درمورد کا Anti- Ack and Wheel' کیا بیسیمه ایمان منطقه مختصفیه ایمار کان میها هیی شکل سیسته متعنیه

لاسلمته مورغه السبعية مركزه السببية ما موراعة يسكل كني سناواتها لمستويدت المختلفة من المتياهة والهي اكثر تركيرا

- ایوجه بخو اعجموعه توجه فحو قداف پنیاز لاسخاما هی بسافه داب خوجه
  ایجلو کداد، نی تفسیله عاد ایه کار سالمالا و علماد علی ادمی الله ادمی الله
  المسافی داد استوجه بخو مجموعه ایکو داو تسایح استان و بهلافات
  امیشمه پاییک راسیج و لاحید جاد انفردیه خاصمه الاحییاجات احجاجیه
- ا در های فعدادیه کی ادمافات بغد به بوجد نسبتاید علی لادخار ویناسیخ ادبافیان و خر در داد بمهارسیه الفیای و تخرم و علی خیبالاف بنا بوگد مجیمیناد در برد علی بفادفیات و بنشنامر و حل بیر عباید می خلال تحتوی الوسط والکمرومی

الاستماقية القدرية بعكم هذا ببعد دوهم الاستباقي و موقط الدانستطيع تعييم الامق هذاء بوجود في تعمر الأماهات، والاستنفداد لقبول لاسياء كما هي طي تُقاهات خرى المنظور بقدري

- المولدة بلقسده ثبدو يعص بثقاف الدكر حيلا أني لابتكار و الرابويد (هكار)
   منسرو حديده هي حمل ببده ثقافات حرو كبر ميلا لنكر الأفتار و بلدا حل و بينيها من مواصم أجري
- العلاقة الجدودة العلاقة السمونية في بماقة ببلاهاء المحدودة بنرع الموليلات و العلاقات لأن تحدد بقواليد جبريعة بنظيو على تحميع وقي الماقات الشمولية بوجلة فيمام كبر بو حيات العلاقات البيل مبلة تقرابة والرعاية والمبداقة المعد يوجة إلى القواعد المطبقة بالأاتحيار
- ٧ النصود الدكري بنضود الأصول هي يعصل معتممات بستنمر السيطرة بذكرية على فسنح نمر هي تحياه بسياسية و الأسطادية و مهنية وفي مجتمعات حرى فتبحث مستاه يتمال دور الا يستنيال به هذه الأنماد منيناه من ديموند وووكر ٧٦ - ٧٤ (١٠٠٧ المستنيات)

ويمكن لتنتيم التمودج على الانظمة التربوية في دول مختلفة القبوش وكيانج Hushally (1909) العجلاء الأيمان المحتلم الأيمان المناسبية التمريبية التصييبية

فسلطة مركبرة في يدي عدد محسدود من أنفادة - ينمنع مدير بمسلطة فنمنية فسي نظام بيروفر مني في حوفسره - وتمكن أعتبار أنصاري على بها نمار و بيداني للصبح تستمله نمية محتمع السنطة عركزه)، فين آآو

اللداهـــه المنينية داب بوجه نحو الجموعة - سطر أبي نمواند انجماعية عني انها أكثر أهمية من الأحبي، جات المردية ، (ص ٦٠)

ستسدد الثقافة المدينية على المراعاة لا على العدائية البنادي القلعاء الكولموشسيون بالدو صبيع ويشتخفون اللغاول النودي مقطان الأولونة للطلاقات لأن الأستخاص هالمرض من الدربية هو جعل كل فرد عصوا مستجما في المعلمة (اس ٦٢

سسيطر القدادة الأنوية فنني البراية وعالم الأعمال والحكومة والخرب الشنيوعي تقسسه الفلا توجد ابه مديرات هي عدا اس تنابوية اليابع عددها ٨٩ مدرسته هي بلاما دواح من مقاطعة منابكستين اليفرو كولان واحرون الأداد (Coleman el a) الأماد صن عال هذه الخالات من بقد ما عساواه عن منتمرار سيطرة انتظام الأيون رهافات المختمات

و بشافية للجلمفية هي خادر هام من المجيط آن و الآيد عادم للا الان من أنهم فيسة التم الآند للمسادة والديرين اليدونو على وغي بلغاغة البلاطية التي توقع طا فرب للمن تقيادي اويمكن للمديرية وغيرهم السساعدة في سلسكم اللماقة بكهة بدائرة الهو يمنا الالممين للسابة على للبيل لمال يسيم التي حاجه العادة المربوبين لا يكونسه على وعي بالشافة المحتصفية التي تدعم لمد اللا و لكلباد المي بمكر تسي سياسات وممارسات تتساوي فيها العرض على تحو مناسب

## الملامح الرئيسة لثقافة المنظمات

تثقافة وسطمة طلامح التالية وبوش Bush منظمة

انها دركر غير اللم ومعتمدات عصاد بنظمات او بي هذه بعيد يستند ستنوت لأفتير د وموافيهم بنيعي بسد التي «الكليات تكنيه عدالاً بكتون د بعد جبريجة هذه المعتمد د المورية منتجم بنياسكل فيما مشيركة النعيم المديكة والمعتمدات منتبركة والمعتمل المستركة والمعتمد بالرائد و الكبيد المعتمدة أن كليد طرق محتمدة في وتبييت المعتمدة الموقد هذه الانهامد من المهتم العداد تحقل سبولد الدرا المعتمد على المعتمد ع

وهد لا يعلي بالعلوه في نفيم البردية دامه على السلجاء حداها مع لاحرى فعور حسان المرافقة المحمد المحمد المحمد المحمد المحمد المحمد المحمد المحمد في المحمد ال

درخت عد الساول في الشافاد البيضة ولأنا هم وهوياتها بمجموعات مقيعة في ملائهسم الإهليم عادة رملا القميول فقهم السلكل وبي ومعصلول همهم وقط طوال منا المسراعيات الأحيان في عرفه الهيئة المدريسينية الأفور من الأحيال يعكم ويمر الإحواد مجموعات كهدة في مدرسية من الدال الروحة عالى تحيم المساول والمالات حوال الاعلم والسالية الكدريسي والانتصاف والمنافح

وقد نطور نهيده سي نفخل في وحداد فرعية المثل الأقليم بد نبية الماهلها له عليه الماهلها الماهلها الماهلها الماهلة بحالته الماهلة الماهل

ما سدرات التعديد نهيمه بعامية في الجديب والممال والدراجة الدوو التوفيقوا لل المعان متدركة مكتبها مر توفيع للتات تعطيهم ليعفل الواليك والدرق التعدير كل هيسته عدمته معاني والدرق التعدير في الكن معاني والدرق التعدير عداد الأسفية الموجودين لم يتولوا على الرياضة المدرك المعديد المحديد المحديد المحديد المعديد المعديد المدرك المحديد المحد

و مساعا بسلح مصالب المحمد عالما بطوير السافة استبرده في مدانيه اما الحدار السامة، المستبرطة بال مصلة القديد الهيابة المامية - الدريمة التي تجوم قديا بهجية المحمد الاستبدء في هذا المدالات المدالات المحمد عليه المحمد المامية المحمد عليه المحمد المامية المحمد عالم المحمد المامية المحمد المح

مواندهای لأد قاعده هی بعثت عداله عمد عدیه ادم خطاب اسدامه است فری لأد اد نفت به پعد نوستو این عدر ندام حالات خفته خواخ فاکل بسیدرم فقر ابدی ادامهایه اوند، هدیت بطییر و مساویای بنماعل احد نفریو د بعدعل مع لاستعامل خاراهه استمتفدین این نفاع اداخین بنمریو ا) ثقافات التظهرت

العدادة يسلم التعبير عن القاهة مثل خلال طملوس و حلمالات المستخدم لدعم المعمد الله المعاليات المستخدم لدعم المعمد الله المعاليات المستخدم المعاد المعمد الله المعاد المعمد المعاد المعمد المعاد المعمد المعاد المعمد المعمد المعمد المعمد المعمد الله المعمد الله المعمد الله المعمد الله المعمد المع

ويمكر الإيرمر للصفة عداسه مراحلان الصبيع البلاك سابية

و ومقاهیمیا او لمطید میلا می خلال نسخت اشته و تنمییر عی هندها سطحهٔ ا و اوستموکید می خلات عصبوس و لاحتمالات و تمو عد و لاتیاد است بده و تعاط بتاقلم الاحتیاطی

ه ۳۰ بیشترینه او ماهینه امل خلال عار فی و معدانه و بندگار نه و مثبتغار نه و الثبتهار نه برخارهیم و کایام عوجده اییر و خرول ۱۳۵۰ و ۱۹۹۱ میل ۳۲ است ۳۲

ويعول سكايل ١٠١٠ - ١٩٠١ من ٢٠٨٥) العلموس و تشمير دات محاله مركزية عن فت سيمرة الأغير فنات الجماعية وكذبت في تفتها إلى الأخرين

عدر دس الماقة متعلمة والحود البطال من الدكوا و الا التابعيسية الفيم التطلقة والمسعد الهوا هولاء الانتصارة المكرمون للجنسسة وال الماعد التنبوت المرابعية القاطة الموسسة الويشداء كاميان المياد (1912 - 1914 - 1915 - من 17 و على الالمعال هيم الالمساطيل الدول المساطية المعارفة الهم المعامل المعارفة المرابعية والمن الميام الوالمحارب الاستحامل الدول الماعدة المعارفة الاستحامل الدول الماعدة المعارفة الاستحامل الدول الماعدة عليها

هده السلمة و صبحة في حبوب فريفية مثلاً حيث يعني الأهدمام بهابان برياضية مدا س ال لأبطال الرداميية العددوا ويحتمى بهم ويلاحظ هذا في مدرستة في براتان Por Hab رازها الحد الموساس حيث تفريب صبور فوتوغرافية كثيره برامي الكرة تسريع الحدوب فريمي سوا الويود (Portice Portice ومن عرفة مسماه باسمة الرمي حلال الاحتمال بالحارات الصل ارياضية الكريفيات هذا السلمي مديرة الدراميلة الى باكيد مركزية الإنجاد الرياضي بالسنية بروح عدراسة الجماعية وثمافيها

## تطوير ثفافة تعلم في جنوب أفريقيا،

كما سنبرت من قبل (صر ٩ ) تستيد ثقافة منظمة الحاصة بكل مدرسة وكلية الى تضافة مجتمعية أو مقومية ولا يتصبح هذا هي أي مكان تمدر ما تتصبح في قد رس حيوب افريقيا حيث تفكيل الثقافة السنبائدة نبيته الاجتماعية الأوسناع بمدرة ما بعد تقديل معتصري فقد حل أمرام صبريح بالديممر طبة في حميم حوالب تحياه بها فيها التربية، محل مقود من المصبرية و نظلم

وبيت وللحكوبو 150 عنيلا ٢٠ - ٣) هميات التوح الثماهية ويعدد - مناسر بارهايل 1970 ( ١٩٩٠) – تسمة المار للثقافة الأمريقية

يروجانية البمارة إلى تحياه عني بها حيوية وتيست أليه

لاستجام أيبيش لأرميون والطبيعة بصوراه علماد سبادل والسجام

بحركة الإيقاع والتوسيقي والرقص

لحيوية مستويات عالية من لتحفير

المرميمة الانمعالات والاحاسيس

الروح بجماعية - بتراييد لاحتماعي والوعي بالمنبوونيات مجام لجماعة البي تسمو هوق طران المردية

الروح بفردية معيَّرة الثعبير بشخصتي الأصيل،

سرات بنتهین استبیهاید و لاستفارات و لاشگال لمویه انتمهیه میمه میمهور اثرمان الاجتماعی ا برمان کمساحهٔ اجتماعیهٔ ونیست فادیهٔ

ر ما خوذات عن بچگوپو ۲۲۱ Ngcoho ، ۲۲۰ من ۲۲۴)

ويشبير تحكوبو ۱۰ ۱۹۸۲ تا بي ياهده خلامت الثمافية بحثم گليراً عن شفافات لأو وليه وقد صبحت هذه الاحتلافات تشافية دات أهميه هامته مع بدء لما يو هي بغيير تكويتها العرقي المسجولة بقالون عد اس في حلوب فريمياً الذي المرام رفضي فيور الطلاب على استاس العرق وبدات عد اس نمي كانت في المسابق بيضاء ودات ثفافة و رويهه و مهيمته في سنيدت منتهدات ود حه قل موبجي المن حميت بالدائمة محتمد و ويدفي بحكوت و ۲۰ آلايورداله المناهميات على مناهميات على كيفية استنجابة قاده كما التي لهذه يعيدو بدائتهافية القد يحائد بالوية فريبوج الإناق أن النوع المهلفي يتفسيم تجرم الدرسي التي قسمان اليص والدواج وكان لهدا عدم عواقب مؤدية المعافي بللد الدواج الدي تطور التي الهامات بالأعداء على والمحافظ المواج التي تعلمان وليب نادوية حرب للاد بالله الاحداث في دايان Dirbal مداخلا محتقد أيهاها التي الدوع الثقافي ويشجع المعلمان والعصور في دايان Dirbal مداخلا محتقد أيهاها التي الدوع الثقافي ويشجع المعلمان والمحافظ الهاء وقد حدما الهادة الدرسة الحاجد الهادة التي المحتفيات المحتوبة الدولية التي المحتفيات المحتوبة المحتوب

فسي من المصل بعيميري فيبحب الكليو من بدارس السبود و من كر بهاومه يضام تحكم الذي لا شعبيه به الوكان غياب للتعلمين و لمزين ينكر بليب مساركتهم في بالساعد الاحتجاج و بيساعته لأن سياستات تحكومه الحيطة المعوياتهم وكانو ايضا السبيدي بعين حول نظمة التعويل غير السباوية للحداعات بمرهبة الخلامة بليجة بدلك العليج من العلماء على مديري الدالس بالسبيل الكافة بعيم و بسيراميها في استراس لمدن و تكثير من المنطبي للريمية الوقد السبح الكليسرون من المعمل و لمرين كائر الهماكا في العلم ع منهم في تعليهم وتدريستهم الفيم تكن بديهم الرعبة في اللماون مع نظام عنستري حتى بو تحمهم بعدر السباب هذا الموقف

وقد برزن هذا بمصية في السح بدي قدم به يوش و بدر سول B sh ind Albersen وقد برزن هذا المصية في السح بدي قدم به يوش و بدرسول المحدد المسلاح المسلاح المدين المحدد المسلام المدين المحدد ال

- لترزع في عقول التعليمي أن « بتربية هي مستقبلهم»
   سباس همية التربية د حل الدرسة وحارجها
  - لتومير بيئة مسرعدة على التربية
    - المعاوير ثقاهة تعلم

ويوصيح غيرد الماهة بتعلم في كثير من مدانس حسبوب افريمية طور عبد بنهيم الشاعي وطبيعته غير البكدة افعا كان مر الصنروري استنبدان السنوات بطونته من مربيسة الممني المنصوري بالمرام بالمدريس والتقليم إذا كان تحبوب افريقيدان بالردهم في اقتصاد عالمي شافستني الكن على تقيم البريويسة الشاهس مع حصاب الصراع ددي بعني مهنمت وكدند ال بوقو بن الخلعة بلايم ستوعة في حمد رس جنوب فريفها النبي جمعد الأندماج (والدو من مرجع الطوير تفاقة علم فليله سنبكو) تصلت وسيطيفي على توغية الثيادة في كل مفارسة

## القيادة والثقافة

nearly and and the second seco

نسينسون آب الديرين سعبيون بند صبو دادمد اسله اوهم تحمامون في الدي ذكرن هيه هذه الهمة استمداده السلوة اويستنص تعمل الديرين الواهي دايي الى بناد السبالة عصيمة عمد الله الازميار الحرمان عن فكرتهم على لمد الله الله الله على المدالة المنافق الله الله المدالة المنافق المواد الأساسية للمنافق الرمواد الكلمات والأفعال الاراقيات المنتقية والدوافح

ويمون كان المالية المالية الله على الله المالية المالية المالية المالية المسلمات المسلمات الميمية والمدر هدائية الموسيسي المسلمات الميمية والمدر هدائية المالية المال

ا المسترح دين ۱۸۰ من ۱۰ ۹ عدة سيند پيجياد ممديرين عدي پورون ضميح تُقافة مه بد تاريخ مدرسة في يبطّم ويصيف وينتقل من شخص إلى آخر حبيار الابصال والاحتماء بهم

مراحمة صفوس للدانية وصفائرها للقيراعن بميج والمصدات بصافية

### - استقلال الأحسالات وتطويرها

التعرف عيلين بكهان والكرفيات ومروحيات الأنشب عات والحانهم بعلمين السنسانية الأساسيين أفهد الوقع ومنسيلة عوضوال إلى سنابكة الانصبالات عيم الرسمية

و حدير بطرق أبي يمكن بها عباده ال سيسطو النماهة و هيروف في مواحلاً للاستان عمستاه حدد في لهيئة تعاملته معن يجملون لقيم و تعلقه أبد تمستها مها يودي الداعية على مامن و حديث النماء أنهناه المامنة فرصة الأنظافي فيم الله المساء و قيم هادئها على من ال يتحدث بدير بحملون فيها مشتابها ألى منصب بينما بملح الأحرول ملى بشريم سنبات و مديمتها المع مروا برمن سنتجول تفاقه عد سه في الأحدة بدي يسفى أليه عدير اوبيا ادبيات سلطة الرمالة من بوش الا كال ١٠٠٠ ال من الأكالى برحبها الاليامي الشادة على السلطة بلالحرين حال يكونول على بعه من ال فيهيشة التربيبة بن تنصير من حلال الشيم بدئك

ويبين هوستگيب وبيسي (۱۱۳ مه ۱۱۳ مه ۱۱۳ مه ۱۳ م مهبيد حبيد عهدامه الهيسة عاملة هي بعد دامه عاصمة للمنفيز لد للمافية وهما يدائر رالكينوسسي الهيسة عني المعين بعد دامها مدخل الممومي للثارة و المعيوسي للمده هي الأحليار الهملي للمان يحاول للمحل المومي للثارة و المعيوسي المعين المحل المح

وقد سناعد استخدام بعايير الثقافية لنعيان المصدرة جدد هي تعديل الثقافة الكن الأعضاء الثابيات والجمود فد تصمدن مع ربعان التطوي العيير على مسكلات كثيرة ويستير اليوندر Reval his | 195 - أنى حدى المدران التي كانت الثقافة استانده عيها الصلع صفوبات فلسية في وجه يه محاولات بهدف الرا التعديرة عام ١٥٠ - وهو يشير إلى الجواجر فيهددة في وجه البدييرة تتصلف

الا عصاد بهيئة النامية بشبير أمي لأعلى الدالاسفن وبيس البنكية

- مدائماً تقوم بدلك بهده الطريعة
- الردد الأشراد في تُحدي بثقافة الهيمية

يوم البعدة الهيئة العاملة الجنمية البينية بالأطنال عنى اسوبهم في الأفتحانات بعدد عند مالتنجميياتوالأحيدات بسجمتية و الملاقات التثيروجة بالا الاشحامي (ريبولير 1441 Reynolds ، من 147 – 144)

هد بتان يوصبح صعوبة مجاوله فرص نفيير نفاشي وكما يوكد مدير كليه سابق هيات حصر في تحرك بديرين بنسيرعة على مما يبيني فلي تعيير تفاشي، وبريدج ١٩٤٤ قا ١٩٤٥ هي ١٩٠ ويمر تريز ١٩١٢ قال هي قوة تقاعه بمكر ي به دة كي يمونيو تقاهة بكنه يرفعن الاعتماد أن شبيب في قوة تقاعه بمكر ي يبائز كثير بالجهود تصنيمه بكيار بديرين ويبير هار جريمز ١٩٩٨/١١٤١٠ وهم هم وهم ماثلة عمل ما مسلم بناه منظم تنادة، وهو يحدد ثلاثة فتروها يمكن تتماها فيها ان تخصيع تضميع مداية

يواجه عد سنة 1 منه و صبحه اعتى سبين عثال بصريم تغلبش فيه النصاد بداشتهادة او العفسانين في غسند السلامود المما يسودي على حيمال وجسود عدد فانفس من عدرمين أو إغلاق الدرسة

ينمنغ نصائد نشب محصيبة عسره بوهي على لمور بائتهه و بولاء و ترهانه ا**همد هد** يمكر التعليم نشاهي من ان يكون كاثر حداله وال لمع الحارم بسرعة أكبر

يحسنس بمديد مديرة صعيف حد فاعضاء الهيسنة بعامية بكونون فيصنفين التي التغيير بغرين إحصاص جديد بالتوجية

(ماحود عن هارجزيمر Hargreaves , من ٥٩ - ١٠)

وهي المكن تطبيق هذه التفاط الحدا على توحدات الفرعية ا ويستندج ها خردهم ۱۹۰۰ Hargmason من ۱۰ مه ادا تم ينطبق ال من هذه الشروط الحاصلة العليك ال تصرف الشروط الحاصلة العليك الله حداماة

كمسا ينجمن مديره. استوريه سبند مه نشاهه وهي كير مني لاحيار يعير معني حيوفاني الحيار عديد المعاقة على المناقة سمة استاستية من بنمات بعيادة الممالة الدرعم سيرحيوفاني الله على الأحداث المالية الميادة فالعلمية المالية على المالية على المالية على المالية والمناوية والمروية الميادة المنادة المناتية والمناوية والمروية الميادة

إن النائير الحانص شبوة الثمافية في الميادة في المربعد الطلاب والدرسام واعيرهم معا يكونهم فومنج الدمل المداسلة ... وحج الإستجابين المصد في هذه المدهة المولة والدرمة الدوافر لهم فرض للسلح يستفور الحاس بالقميديم الدالية

## حبدود فقافة المنظمات

ينسيم مفهوم العاقم عنفتمات بعدة عناصر مفيدد في فهادم الاشتماض والدرنهم في مدارس والكليات والتركيد على البعد غير الرئيسمي هو تفيض مفيد المكونات الفسارمة والرئيسمية الدمانج الرئيسمية الومور الكمافة البسديدها على الأيم المشاركان ومصفد تهم الالتوالية الاستيانية من الإدارة بدلاً من عناصرها ليسبوية الكن هذا المدمن يعاني من بلات تقاط مبعما كبيرة وبوش الأنالاً الا الا

قدد يكون ممهوم ثقافة عنظمة هو بينساطة فرمن فيسم نماند على لأعمده الأحريس في منطقة وقد يمني بيعت عن ثقافة واحده احصاع فيم ومصفد با يمنس المساركان عليم ومعقد بالمسادة والمحموعة المستيطرة والثقافات المستركة هد تكون بينساطة فيم لك المعروضية على الاشتحادين الأقل فوة ويشدر مو حال المراكة الله علية ستيطرة إيديونوجية ويعدر مو عطراء الادارة لميثرة،

هماك من يا افع عم السبيم والمحدم الإيديونوجي كومنتر بيخيه دا يه جوهريه ومن المحلمان جدا أن درافق المناجعة والسنتخط وعليم اللقة ديك السبيم الحيط التحكم الشافة بالسخصية الاستانية بدلا من القليم عليها دهنا المحل من الممكن التمحار التعري ال يكون السبيم والتموية لماضة في تاليزم الصرار 2 الدي ال ويشير بروسر ۱۹۹۹ Protest من المناه بسمتي مظهم، شماهه بدا س ويربطه بمتهوم بنشاط سياسي المصفر عدوف منظو بنشاط بسياسي عصم بال بقسوه والمواعد والأنظمة والتقاليد والضمواء والشاطانر الرسامية هادره على التعصيم بالأهساد من فين الأهراء والجماعات والروابط هي مدارات اويساحكم هار حريم (۱۹۱۵ Protest الرافعة) والمصطبح المحماعة المعاومة، بالاستارة بن توجدات الهراعية بني مسقى بني هساد عادة وما يدوونه من تعيير لقاهي الكي هذا هدايكون البساطة محدولة مشروبية بنيعبير أبو مسح عن هيم محددة كلفاهة الأهسام على سبين

السيد بكسون بجنوبر الثقافة تصوير حيا سي بعو لا - عي به عني فرمن به يعكي لتنساده تجديد بعافة الشعمة ومورجان دار ١٩٩٧ الله وفي حين ين هم بالبرا عسلي بعبور بنماهة بينسي فيم مطبوبة فانهم لا يستحبيهون صعان فنهو ثقافة و حسدة فكما و ايد يمكن ال يكون بتانه يساب و تكليات عده بمافرت عراعية نعمل في الافسادم تعديد بمافرت عراعية من لاقسادم وهذا بيس بالصدرورة ما فيه حن، لان توجد الدا عمرعية الداخجة على مكونات حيوية في الموسنات مردهرة وقيادة وراد د عساوي منوسنات الداخجة على مكونات حيوية في الموسنات مردهرة وقيادة وراد د عساوي منوسنات الداخجة الداخجة المائران بشكل مثر بد حوهرينان للحقيق فعالية الداخة و الكلية الماريس ١٩٠٨ المائرات الداخة المائرات المائرات

وهي حميه القدامات و بكليات دانهه الإدارة هي دول كليزد البرداد الهمية بالهر العامة على استهامسة بالمستمران الوكليز عا سعمل الهيدات الجاكمة المسوولية الرسمية على الهراز الله الرئيسية والمسرات في تكويل تفاقة الموسسة الوهاد الا يعني الإدعال البعيط الميسم عديران الله بالاجرى عاد يجري بفاوهان يودي الى صاراع و الى تبني سيامسات الا تتماشي مع قيم القائد الحاصة

 بسو هویر ۱۳ (۹۸۱ ه.) یی انزمور شد الا بمثل و قح بدرسته او نگلیه بعیبلا صنعیحت و بمبرح ی بد اس قد سفرصی تمثیر شفید الکر الواقع بند. مراکه
 کای

یمکر آن بعثل الرمز شیند حصیفیا جمعنی آنه ایممل گیدیل بنو هم اوسیگون مبالت عبراف میبادن پس المرفاء عقییان پان تحوظر بم پستنجفید ایکنهم مع دست فانفتاون دلا هام عنی تحین به استنجفیار آن کان هباک درمیز مینا تنجوهر اوقی آنو هم پستمر آینظام گما سیقی آراض ۱۹۹۸) ويحد سكاير ۹۹۷٬ Schein صي ۴۵۹ يصا من لأعتماد مفرط على تطموس والشعائر

حال لا يكون بييانات بنار فاعلما بنوى تطموس و بشعادر أنتي بعيب مستهرة فيرد من الرمز الا بدا با بالطبح ال تستبعينها على قصيل شتكل مهكل لت وتكن المن الصنفيا التوصيل عن الأقمر صنات التي كانت بدي الفائد والتي - ب أنى توليد ثلك المعموس و بشفائر

## خرتمة - الناس والثقافة

برداد بنشسار الأعتقاد بسال لم رس والكليسات كيانات هريده مسع سياد و رائعا سساس لاهمية محبصات محسده بد حليه و محارجية التي بوهبر لاطر باي لابد تساده و مديرين بقمس صيمتها وعلي رنفسه من صلوف القومة هسيان فهم محيصا عدر دسته والدامة هو يما حيوي من زماد بصياده هي القرن بواحد والعشرين عالييم و تممد با بيسسد عامة وبمودج شاسر بو حد مناسسات بتعميع الاياسات لاسم. كما أنه لا يناسب المدارين

وادر الدان والمطور المدرسية و الكلية بحداج لأن بللسيمة تغير في لمواعد هو يحد مفيد ويتماليسي مع وجهة النظر العائدة أن غنى المدرسين الشنطور الدامنكية السبير الداريس، الشنطور الدامنكية السبير الراب المدينة المعروض من الحداج لأنه الأ يستسجم مع قيم الدارسسين الدين عليهم تعييمه الويما ال المنطيم يكمن في عمول الاستحاص دوي الملاقبة فين المهيم المنطيمسي الممال دامة يعسلي علما المعيم المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعيم المعيم المعيم المعيم المعالد الما يعسلي علما المعيم المعي

وها رساعه البركير على نصيم و برمور يصد في مو انه بتركير على بينها و بهملية فلمبية فلي كبير من المسادح الأخرى وها بكور العالم غير برسستي بمعايير مسلستونية تطموليناني بالبراجة بعديه ما الأهمية كالمناصر الرسمية عمد اس و بكليات اخبر كثر جو لب بللطيم مادية وعصلالية أكانت هيكل و بللسلسلات هرمية و هو عد و عميلاً بنظيمية مكرره المحسب براكيد ومدر بستديدة الأهمية عهم طيف لعمل المنظمة على يوم إلى أخراء مورجال 1947 Morgan على 121)

كما يوفار التصيم يصاعطه بركير تتعمر التنظيمي وهي خيان كثارة تساعى تصادة المعالق إلى النائير بالقيم لكن تصبح فرينة مان معقد تهم تحاضله إن تم محدود معها بعاماً وهم ناملون بهد الشكل را يحملوا عماء سم الأستاد السياسة الحديث و مسالك أنها و من الأحسام التحمير المديرون و عبرهم من العادة العاشم المديرو المسلسور البوسطة على الديلم اللا «التلاسكار والتجديد من حلال العمل الميا المدينة من حلال المدينة مناصبهم و من حلال المدينة المناصبهم و من حلال المدينات المديناتية

ويوهم هيم كلب الماهيج المجتمعينة و متحيطة الجما فاعدة بسبليمة الهيادة الأشجادي و المجتمع الميان عليه المتحدد الله المهافية المتحدد الله المرابية الفللي كثير من الحال الحدد الله إلى و الكلياد الصبح و عصاد الهدة بحاملة بحديث والأداء والأحهاسة والمحاملة بحديث بحديث المحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة المحاملة المحاملة المحاملة المحاملة المحاملة المحاملة المحاملة والمحاملة والمحاملة والمحاملة المحاملة المحامل

## المراجع

A 11 s. 149 ) Personne et apenient p Ate a la Prewsier C a Type S eds 11 datem originalis et a Hallat Resour c Management, condon Pitma

But at \$ 195 It is at marphility to be considerable at the particle. Education, 31 (2), 4 (59).

Beare II check diama Milko de de Central de entre Sobre Sobre New Manage de Technologico Financia

He is the state of the state of

By a A 1003 Long to taking the principle of the principle

Historia Diano Byzania da a strute di apporti Mistoria Diano Byzania Sala Mistoria Strussia a zentaggio Landon Bull Campina Subseria

had be not been sugar to the state of the st

But Jud Videnam and President Parameters (No. 1988). But Judenam (No. 1988) and President Parameters (No. 1988) and President Parameters (No. 1988) and President Parameters (No. 1988).

Bish and Quay M. Man. Lenoch plants of the miss.

Bush, T. Qiang. H. and Pang. J. (1998. 'F lucational management in China an overview', Compute, 28 (2), 133130-

April 15 per Spanis , Principle to Sc. Marying Sciol.

Campbe I Frank C 193. A mack perspective on school-based manage near in Dimmines C (cr.) School-Based Management in School-Effectiveness London Routledge.

Circuste M. Quarty. H. and J. Y. 1998. We meet in a fue notes. The age tent of China experience. Scause pros to Company 78. 3. 4. 54.

Crossicy Militing to account the second of the Comparation of the second of second problems of potential distribution of Research Journal, 8, 99-12

Den 1985. The synthology of affect a services. Therefore any School administration 55: 55: 60:520-

For many County We keep A 1900 a 1920 into introduction to the process of a 1900 present of all the Nation of the process of a Section of all the Nation of the present of all the Nation of the present of all the Nation of the process of a conference of the name of the highest process.

I make the waster A 2002 School Igagette, on extractive and opening the circumstance of Friendling. Minings that control Pop Chapman Jubi shop

HOSE North analy J. 2003. Leading on North Least at the man of the sense as Leading the Chapter and St. R.

In in M. on Hard to es. V. 18-2 What's Writer grade in You School? Buckingham, Open University Press

Publishing

Harris A. 200 Leaves plant Managemi > 526.

HI VICE 486 The Prince 4 Serious Minnageone Seventiales Hildren and Stoughton

The John Black Students and School Fedder New York, Greenwood Press

Mingle And The City of a Newson State CA Sage

Nor I Said or Company R May Nor Rolling in the Primary School London Casse I

No op 1 200 s Managery miles or a second of Managery Haran Resource No. 3 to 6 Schools Land of Schools Land of Schools Second of Second

Me i an gar is for a strong on Kapin Harlow, language

Presser J. (1999) Nehoot Culture London, Paus Chapman Publishing

Remotes a state of the second of the second

CA Jossey Boss

s great to the property of the state of the

Tierar and Cargain attorners to Blay in Mori properties was an Alice for the Alice for

We will that the Allindron Policy Chapman for the

## هينكل المعظمات وادوارها

## مقدمه، طبيعة بمية المنظمة وغرص تلك البدية

سنير بنيه بر عمهد الرسمي من العلاقات بين لا سحاص هي النظيف وهي بعير عدري التي يربيط لا سخاص بها بعضهم بنعير من حر بجعيو الاقد في سنطيمية وينصبم بعدري التي يربيط الاسخاص بها بعضهم بنعير من حر بجعيو الاقد في سنطيمها وينصب وينصب وينا الله الله المنافقات و براكر بمثهوم ويدور المنافقات والمراكز وموريس Everirs and Moris (۱۹۹۹ من الاسلمة والمنافقات والمنافقات بينها والادوار المسلمين بنية المنافقات المنافقة والمنافقات الهرمية والسنسل البينطة المحصص التعليم والمحال والاقتلام والأدوار والمنافقات الهرمية والسنسل البينطة المنافقات المنافقات الهرمية والسنسل البينطة المنافقات الهرمية والسنسل البينطة المنافقات المنافقات الهرمية والسنسل البينطية المنافقات الهرمية والسنسل البينطة المنافقات المنافق

وكتيار ما بعشل سبية برساوه تعطيطية و محميدات بيلي تتركيار على الليلة و تصفات المعرفية سي ياشي المسية ولكن هدادا دولا بال التركيار على النبية و تصفات المعرفية سي ياشي الأشلخاص بها بي مكان عملها و د تعدرت بي بيلية على الها فلسار بالأفسار دووي لادو فلا يد ي بعكس يحب وحيات بعد هولاء لأهراد وكم تصار بالأفسار دووي لادو المعالية بي معهوم بيلية الشعيمية تقليله تعلي على مشكلات بيميار الم تعليمة منهوه تعدري لا يوجد فلي يوقع لا على شكل مجموعة من الانتيار المعلقة منهوه تعدل المرابعة والاشتيان منافعة والان كانت الديلة على توري قبل بوقع سليكول هنيسة من الانتيام والاشتيان المنافعة والانتيام هذا الأدرات لاهمية المعلمات بيا شلكل من بلكا البلية بمكل تعرف عليه وموقل الانتيام من المعرف عليه وموقل الانتيام المنافعة والمنافعة والتي يمكن المثل تستخدانها والمصالية والمنافعة والتي يمكن المثل تستخدانها والمحتول المنافعة والتي يمكن المثل تستخدانها والموقية

ويوكد منهدر ۱۹۸۶ Mis ۱۹۸۸ مي ۱۹۲۹) هني ان البنية توفر وسناينه تنجمنين آدام استطعة ، وهو يجدد ستة اعداف سينة

فيادة الأشخاص ويدارثهم في الدربية

- ١ أن ۽ البيظمة الاقتصادي و تكسم
  - الأرساد بالباطات النظمة
- ٣- بحصوم ليميينك خول مجالات الممق صي ينولاها مجمومات أو شخاص
  - ٤ تتسيق جزاء المجامة الحتلمة
- شروته هي الاستنجابة مطالب مستغير وتعنورانه والتنقلم مع المانيرات النبلية
   شغيره
  - ٦ يرضيا الاحتهامي بلا تنظمها الماميج في سطمة

ويصبح عبيد من الأدر معهد إلى سهيداكل عرصيان بدوال هوى الأعراض الأحرى وهست المجيكم و المستنيق وكلا هدير البعديس و منحان في هالمسة منيدر ١٥٠٠ فيماره وهي كثير من الأحيان للحمل لهيكل كثر لماسك في مجاولة المحميق للحكم كيسر ولمبير هيائل الأدارة هو طريسة من العلوق اللى بالسنطيخ المديدون الحدد لها مهارسة لمودهم على الدالمة و الكلية الكرام الأحج ال الابداع سيردهر من خلال الله اعلى حكاما منسم لكن بلسق لا لينجيكم ويتحظ قولان ١٩٠١ أ١٩٠ من ١٥٥ ل عدم ولمود بلية كاهية يحتو الموصلي في حين ال ردياد الله قالية لينه يودي اللى حساق يعقل المراكة الولان ١٩٠١ أكل المراكة الولان الما ١٩١٤ الله المستكون خلال وسطا لا بسلطيع لحميق كل ما هو معنوب وقد يكون من المسروري للحديد الأهد ها الأولية اللي على عبية لحميه من بين لعدد الكبير المحلود الاهد ها

# الهياكل والتسلسلات الهرمية:

رهدي السمات الداينة بسبيه تأكيدها على التسلسل الهرابي همي حميع بحالات تقويد بصور بمضمات على سباس ببنية بمعودية و بهرمية ويستمل حسسل به مي بمعيم في كلناد التعليم بسبمر بدى تقدمه بريجر ۱۹۶ و بريم من سنسسل ألهرهي على بديرين ببوستظم بالمسارهم في نصيم الثالية أو بريم من سنسسل الهرهي في الكليات فهم بايدون بمدير وتمريق لاداره ألفيها ويكهم على من عصله بهيئة تعامله صدى فرفهم كما بشبيد في تراكيات من المسلمات الإنجيزي وتقودها در سبنها به الكليات مراهد البوع بي سطيم بسبيم الإنجيزي وتقودها در سبنها به الكليات مراهد المساعلية التنبييل الهرمي لجديد في الكليات ومن المهيمة وقد المساعلية التنبييل الهرمي لجديد في الكليات ومن المهيمة وقد المساعلية التنبييل الهرمي لجديد في الكليات ومن الكليات المناها وقد المناهد المهرمي الجديد في الكليات ومن المهرمي المهرمي الجديد في الكليات ومن الكليات المهرمي المهرمي الجديد في الكليات ومن الهرمي المهرمي الجديد في الكليات ومن الهرم

عي استسبال بهرمي الحديد سكليات لا توجد كليان منهائلتان جاكو سلامج استسامه هي به في العابية العصوي من الحالات يد الصافرية الا ره بعثنا مو كبير المساووتين استفيدتين واثبة واللاسمة والربقة من كبر مستويل كل منهم مستوول عن محال وسنح والكثر من مجال من الادارة بقمتية والاستفادة مناهمة والمستادة متمركزة ويستو الديرة الموسطون حوالب محتدة من الاكاديمية والمستادة متمركزة ويستو الديرة الموسطون حوالب محتدة من المتنادة لتقدم والمعترضين هياكل بنظيمية اكثر المساحك ارض والديرة

رعمس ميني (۱ mill) ( ۱ مينيات المسلم يوجي الاستسبار الهرمي يحصم سعدين مع استنجابة مديسري الطياب المسلموط في المويسل العمد أديب مناصب اذا يه امما ادى الى منظمات كبر سنسطحا اص ۱۸۱ وهي لمبيعا ان الحاجه الى موضيف منحاوب برساعتي عبادة لهيكله في كليات كبيسرم الهالهياكل الأكبر مروبه مطلوبة للوقير الأرد ع والابتكار والتجديد

بسارخ بهياكل سنطيمية الى شاهه هذه العملية الفكلما الدد استسبس الهرمي و ببيروقراطية و شركرية في هذه الهياكل يرداد بروعها للعرقلة الاومن سرجح ال سمكن الوحدات المظمة للمستها – يمسيواها العالي من الاستقلال الدائي - من الاستسجابية تبييم الداخلية و بحد جية بستاراعة اكبر وكدلست ال شحصر الهيئة العاملة بفاعلية اكبر الإصاف ٨٨ ١٨٨

وللجنبط للسبي (۱۳۱۱) و ۲۰۰۰ من ۹۳ صنة اعم هذه الجاجة القنول دراجة ما من التسليبان الهرمي البيروفر مثي للتقرص لمسها دائم، أوان اللميير البيوري يمدم في كثير من الأخيان كتبريقة اللمتيف معتملة التسليبان الهرمي السبيي للنبية - من ۹۰

ويتمنح بنيسا السنسسان الهرامي بهيميته في قطاعات البربية الأخرى فسنفيت المراجعة الاستراء التي المهاكل بنرسة الم المحمدة في الإشتبارة التي المهاكل بنرسة المنتب بن المه ويتمال المحمدة في المجاهدات المحديدة أو المحامدة لا المحديدة أو المحديدة أو المحديدة المحدد المحديدة المحدد المحد

- المدير

دو ب اللدور

- عصاء الهيئة مهنية الأحرون
  - أمناء المستوفى والإداريون

(والأس وهوي 1491 Wal age and Hall (بالأس الأه)

و بديرون يتو سون بنيت الفينسوة بينهم بساعته على المدرسة الفها يودي الى تهيير هراسي كير عن حديل بنيا سن ديا 10 البيمة بيوب اقدام بنو به عن عديو هي بيانه البيناهية هي دران بينينيسن بهرمي البين (3) كما يمكن الإنفها السنسان بهرمي البيناء بولجا بر (14) إذا الدا حيست لا يحصر بعض لا حيست لا يحصر بعض الهيمة المامية الما

يدمن كتر سميد به بهرميه وصوحات كبير مستووس لا يس مي المدسسة دريست (۱۵:۲۵ و مين المستول في الدرست الدريس (۱۵:۲۵ و كبا عجم ميسلة بدريس في الدريس وكان الم مياه في مدرس فيما بم يكان عصويل في ميمه بدريس وكان الم هجم فل ومبيا هميها في فريو الأدارة أنفيد المحدودة وسلم يكون يحمد الله والمبيات دلك بصريق وكانت المساركاتها في فرارات بسياست المحدودة السياست، دريستيه تتحديد الراحد كيون داخلة في الالمكانسات عالية و الادرية على المكانسات المكانسا

ويومنت هند. البعث به جنس نسمن الأفتسار التعاويية مناهرية مثلس نفارق ليعلي التستناس الهرمان معدد القواء للبنية والتعملية النظار العمل الكامر )

كما ي سنسان غيرمي بنجة مهيمنة من سجاد البنية في كثير من أحول الأخرو مهي حدوث في كثير من أحول الأخرو مهي حدوث عبر سنبيل بنان توجف سننة ممتحويات حداج بدرستة وقيود للروقو طيبة فوته تفيد فلمنظل بسير وما و حرول ال ١٠ ١٥ ١٥ ١٩ ١٩ ١٩ ١٩ ١١ ١١ ومتمان بنية معقدة وممانك بالرحمية المرسنة وص ١٣ ومتمانيات بيروفر طيبة تطبيعة الهياكل الداخية

## محددات البنياة،

حد للحديات الهاهة عليه هو كم اثناير علاد الدو الدي بلمكن التظامات مال الباصلي المه في تصميم بنية والقديلها بثنية الحبيات الموسيسة القائدكم المركزة في تصلح بعلي وجود بطاق صابيا القدمة للمنادرة للحبية والهياكل مستنابهة حد التي حميج عدارس وليبية الآدالة الله العه السنادريسية

مكتب بدير اصصف نامير واحدا للمدير في بدارات الذي يبدع عدد المصول فيها. ١٣ - ٢٤، وبالبين في الدارس الأكبر،

- قسم شنوون اقتدریس، وهو مستؤول عن زدارة البربیة اقتدریسیة والسیاسیة ( و لأخلافیة)
- الأسلسج الساوة العاملة وهو منسلوون عن الهياكل السحلية بعا فيها عالية والمعالي والمعدات

كما نوحا ايضا محدوعات بدريستية وتحلية اخرو سلمى الدياو الروا بتكون من مدرسچن يتمنون معا للعورم الدياج و صنول التدريس ا وكدلت توجد بنياه موازيه صنمن بحرب السيوعي يراسيا المان تنظر على كل مداسه ا ويسير بوش و حرول ١١ ت ١١٠ قا ١٩٨٨ - بن آل البلية عير عملية و باس فيها سوال تطاق محدود المديرين في الداليم على العلميمها أو تعديلها عند تعير العدروف

سحكم لحارضي في هباكل مندرس و صبح في حبوب هريقيد نما حيث تلفيه ادا ه للريسة في للمستخدد في كو روبو النال دام الريسة في للما على سبيل عثال معهم ادا ة التربية و بثقافة بتوريخ مدست سرفية مثل بو مد عدير وروسته الاقتسام اوغنى الرغم من باليج هذه التعييبات المستورات غير بضير من عديران بتحاليق على مثل هذه الفيود بإيجاد مناصب قيارة للمفررات غير رسمته والاحتمال مادواد عم البلية الرسمية الوقل A T Bush الاحتمال بالمهاد الرسمية الوقل الاحتمال المناود العالم الاحتمال المناود العالم المناود المناود المناود العالم المناود العالم المناود العالم المناود المن

ظي بچيد البيه هي عاده خد عناص المظمات سي بنو فرافيها حربة المسارف فالمادة يرتون الهناكل الكن بديهم الخرية في تطويفها البينة الحيادات المحلية سينج لأد و محبينه تكليات النعبية مستنمر كمن هو الحال بالنسبية للمدارم والجامعات النجرية أكل كلية تشرر اقضر طريقة للوريع واستنجدام مواردها خالية الشميد وطائف عوستنه اوندنك في الهياكل عراجية الآء أدعي الكلادات والجيابات التي تعمل فيها يطور إلى حد كثير استنجابة الأحبياج الإدارة المحبلة واستسكل من حلاء اقتلادات الاشجادين الدير يديرونها البريجر (1857 أدارة) العراد ا

ومعيط بوسببه هو محدد رئيسي ثبيية و تنظيق هو بعد ساسي وتترع بنظمانا الأكبر حجم لأن يكور لها هياكل كبر تعيد ا ويتصبح هذا من خلال كليه درسسها بريجر ۱۳ هـ ۲۱ مـــر عصاء نهيئة بعاملة فيها بن دواهص واحياطات من ۲۱ يمكن عرومة ربي كون بكلية كبيره ومورعة عني عدد مواضع

وتيان بيني ۱۱۰ به راح كياب الانجييزية بستهين بنيه الادرم كاد لا سنبير بثناهي همر دين لكلياب أبانغ عددها ۱۰ كليه بني بسجاب بلمسح ألدي حربه المربعم ربع كلياب فيحك برعاده بناء بعسنها خلال ألسنو ب بسبب بسايمة ومعظمها فلمت برعاده أباد عرف مراه منهائية الحار ببياه بصبحيحة من حر دعم الادرة (ص ۸۲) وكما يوضح بعت عبي زير ۱۹۸۱ ( ۲۰) به هي كثير من الاحيان بجري عاده ببياء هي معاودة تشبيع التبيير بكن كلارت ۱۹۸۳ ( ۱۹۲۸ ( ۱۹۲۸ الاحيان بجري عاده ببياء هي معاودة تشبيع التبيير بكن كلارت ۱۹۸۳ ( ۱۹۸۳ الاحيان بجري عاده ببيا بن أن استفود بتاريخ هي جانب هام هي منظمات بدربوية ومحرد بميير بهياكل لا يعلي الاحيان بسابق بصبحان والما بيمي بميم التصمية هي ببينة بسابقة هي مكانها وسندم هي النائير عبي الأحداث و سناوك

وفسي بحدوث غرا عاده الساء في لولايات سحدة يشتبر ويندي ولاودل Milus الماسي بحدوث غرادات الماسية الم

- ا معمدته الاستقلال لدائي هيت يتوقع من عديرين ريسسرگو رملاعهم الهنياس
   في المنطقة
- معصده قصفالها خبث بنوقع من عديرين الحمصنو إلى العصنى حد فحر عوا دامثال نوفت و تطاقه و الألمام الوقد المطاب يتصدرت مع صنفوط المساركة
- معمدة لحسوع للمحاسبة حيث يحب يكي بدير مستوولاً مام عقاضعة فهذا المطلب يحد أيضاً من الاستقلال الداني و بمنازكة

فياده الاسحاص وإدارتهم في المرميه

ومس مرجع بالكول هياكل به ارس خالاً وسلعد الخدد بالأعبيد. كلا من هذه المعدلات وهي ربحلوا خد بكول هديد البرام حصابي قوى المشاركة وكك هناك اعتماد مدرسد عبي النبية برسمية ويباس و لامل وهول الما المدر الله إلى ١٩٥٩ و ١٩٠٩ م ١٩٥٩ م الأتهم بدر اسلبه السلمات الله المار الثانوية و ظهرات جميعها اتم ما هوباً بير لا عصلاته بعدجل اتن الإدارة يسمد على بدرق، فلني حين بعدد عبي مقدار هام من الاعتمالة بعدجل اتن الإدارة يسمد على بدرق، فلني حين بعدد عبي مقدار هام من السمسير بهرمي عبدل الإدارة يسمد عبي بدرق الادارة المدروب الاحتمال المناب حارج ها ماري كما المحسن المداهد يوثر على طبيعة ببلية و همينها القدراسة كوئال الاحتمال الاحتمال المشاركة والعمر كفريق، حج مدرساء منه ثدى برجال

# الهياكل والنظرية التعظيمية،

البنية جانب هام من نظرية الفيادة والأدارة في التربية القالمامن مع البنية يعتلف وقف بلافتراميات في الماهيم التي تستيد كل نظرية اليها ويوش ۴۱ ۴۱ ۲ س.»

## البيروقراطية

كما لاحظا تبرع معظم «هيساكل سنظيمية في عدارس حامسة في الثانويات و لكنيسات الى سناعم منع لاقدر صاب لبيروقراطية وبمكن عبار بمعنها سننجا بعنويرية تديممر طبه وبشمده (يهيمس ١٩١٥) علنى بطبيعة البيروقر طيه لهياكل عدرس ويهال كيما بعرر سناعه المدير «هناند درجة عالية من السنعنة بمنح للمدير وتنمن من خلال رؤساه الأفسام و مستقي عراجن [وهي تعني هنمنا] لانماق عنى قد م مدير عنى توجيه إدارة مدرسة بدون محانفة و معارضه ، رص ١٨

ويسمد غرم السنعه عبدر اليه سابها الو اسطريات بيير؛ فراهبية كريز 180 ي. 44 ويسمد غرم السنعة عبدر اليه سابها الو اسطرية سي ۱۳۵۱ . ٢) كما سطي ويمكس هند في كليات التمليم عسمر الانجليزية سي الاسمل، حوسور Jilmanb في حبوب أهريتية حيث توجد مروح (دارة من الاعلى بي الأسمل، حوسور ۱۹۹۵ هي عبدر سندرس عدارس ۱۹۹۵ من ۱۳۲۰ ومن مهم عدام بسبيان طبيعة العلاقات المنطوبة سمن عدارس معلم الحالات بكمن بسبيطة بدي لمدير الذي يمثلك بسبطة القانونية ويخصع المبيدية القانونية (من ۲۲۵)

### تشارك الرملاء في السلطة:

مهتان بني التي شوم على مستاركة الإملاء ببالأ التستسيان بهرامي وهي هم المستودج المعمل بهياكل وبالراء الانتيال لا البكو الحاليية وليس عموديا المجيد يعجم والمهاء الأسم بال المهاء المجيد على صبح عمرا والبسو البحة المنافس الا الوقد بدو المجموعات المامية المحصصة الأجر صل مقيلة الوليس البجة التي يجدد اعتباء في يمينينيهم الكبر فعالية في تنتجيع للمارك الإملا كها بمبرح لل والوالي الإملاء المحموعات المالية المالية المالية المالية المحموعات المالية الما

ودوسي هاريز ١١٤ و ٢٠ مين ٢٠ و هر شا دالي بنعيم بسيمه ٢٠ ميري ال الهياكل بهايمه على الدول وليس على الدياسان الها من بناست كثر بكتير اليمه الدرائي ومنا هذا الكنها حد عالى التسمات المستعدة بحكم فليتها لا يوهر الساول فرنس فلها الدرفية على حرى به توحيد في الدوقر فلية الميبرية ١٤٥ ١٤٠ ١٨٠ لا ينها معددة يومبوح للمستراث بوفليفية و

الكنام الهياكا في بدارا الرابط الالتحليزية علادة مستصحفة والدوا فليهاف والدار السيوان مستوديوا المدور الإلاميات والداليات ما حلالاً السيطة فيوليطان العدايجة من مدي الشياسيان بهرمي وأهميته ولوش (١٩٩٧ كال١٩٩٢)

### البشاط السياسي المسقرة

اف البيام البيانة التي تنصيم ا كتابات وهي موجودة هي كثير من التابويات المحد الأردهار البشارية السناساسي على مساوي مصلمرات الوجداد العراعية السنافسة عد الليبوارة والمعبود (دوس Bush ۱۳ الهيد) الهاجبية الرئيسمية تصبيح خلفية لتصبر عالمي الجماعات بالد التصابح وقد تحجيج البنية شعيير من خلال عملية مساومة وتماوس استيالة و الهياكل السطيميسة التمهم هي كثير من الاحيان على هجس وحه بوضفها مسجدت والفكات بالتصبر عاملي التحكم السياسي الفضي كثير من الأحيار السبحارم البنية استشعية كاداة سياسية المورجان ١٩٥٠ ١٩٧١ على ١٩٥٠ ١٩٧١

ويقو هوين ١٥٠ - ١٠١ - ١٠ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠١ - ١٠

ودوخد يتند دنه لا يستنهان بها تني دابهر بندساها اسهاسي عصصر هي البنية في الحنسان وكليسان مديريت به طبيد ودين تحجم كما يوخي بوليسول B (6018) م بالمسلمة للبريية عالها - شرع توجدات لأكبر - للمان للك تريد على ٣ عصلو - في يه خالة الى تشكيل للسنها على شكل مجموعات داب مصالح أو امن رض (60)

وهي تنطيع عليستمو توحد اختاطق سياسة مصطرم پريجر ۱۹۵۹ کا ۲۰ هي حال نسير عبي الها عمله سياسيه دار نسير عبي الها عمله سياسيه د خليه لاعاده نشاكين بليستطه الصارم ۱۹۵۸ و درغم هاريز ۱۹۴۳ و ۲۰۰۰ جبي ۲۰۰۰ له الوحد في المطاح مدر ع حطير باز المديرين و محاصدرين

ويوفر د. سننه و لابد وهول lat بالله على ١٩٩٠ عمرى في څابويات دله ديمت على انتشامه السياسي المعمر

سنفر حد وسناء العنوم بدر ولاءة الأول هو نهيبة السرندر بدية المدي بداهم. عن بداهم عدد في السندات عدد في السياسية العامة (« وفي بقص المستدات صبطدات الله المستدانة في حدمة مسالح فيله الله المدالية الله المدينة ومعدد الله ومعدد الله بالمستدة عام، « كمانت نهيبة الشريس المع بوقع اعضاء فرق

لاداره نفتيه الأحرين الاعلية أدا بمنتج منطورة «يشتمن مدرسته كلها» صمو ثقافه الممل كماريق بدي فرق الإدارة النبيا

ويومنج هذا الثاق السهولة التي يمكن بهذاك نظهر على أنها طر للسارك الرملاء متمها هي السلطة - تصبح مواقع لتسلط السياسي المعلم وهي هذا التمودج ها تكون تلبية غير ثابية ومعرضة للتمييج مع سلعي مجموعات عصائح الحظمة الى تشكيلها للمعلهم

# للماذج الذاتية

سخيس بهادح الدبية بي البنية السعيمية على بها ساج نماعل عشساركيل وبيس عسى بهنا كيان بابد - هالبنية هي منتج سيبوت الأهراد وتقوم بسيبرخ الملاقات بابي عمداد منظمات - وتشدد المظريات بدانية على عماني محتمة التي يعظيها الأهراد ليبية - وقد بكول التابير ببنيوي غير فعال لا بم يفانج الهموم الكامنة للاهراد

يبادر الراتجويل الاسارات الرماية اللاعراد التي يعكن ال سميها التعلقة الرادة السنيان من بميها العلمية والاعتبار من التي يعبر الناس علها مر حالال المختبة الله التعلق على أنها منابعة التطليمية على أنها منابعة أنها بين عن البياء المنابعة التعلق الله المنابعة التعلق الله المنابعة المنابعة التعلق الله المنابعة والمكال المنابعة المحرد (ما أنهاء البياء والمحسينية الدلا بدات من النظار الى لاسلس البشارية لهذه السكلات المنابعة المحرد (ما أنهاء البياء والمحسينية الدلا بدات من النظار الى لاسلس البشارية لهذه السكلات (مريبيلية المحدد المنابعة المنابعة

وستناق در سنة ميسي ۱۹۱۰ ت تكليات التعليم المستعمر الإنجليزية هم الموسناوع المثلما أن اهند فت كل عارد وتجريته قريده فمنس المعفور الداني لا بمكن المعلمة ال توجد ككل متماسيات والما كمجموع سنساسة المناطير و لتجارب المعتلمة، ومن ۸۲ – ۸۲

### الالقداس

تعيير بمادج الانتياس بالبينة التحيمية بنطوي على مشكلات افالوسسات تعيام على بها تجمعات توجداد اثانوية مربطة العاطار حوا في هياكل قد تكون في تعين الوقد المنبسة وعرضة تتعيير الجيموان الدياد الاستفادات الآلام الراكبية التطيمية فا تحضم للمسيرات مقومة يجلب الانتياس والاستقلالية الدانية عوجدات القرعية لمو حسودة فسي كثير من للنظمات الكبيرة والمعقدة ، وما هنو مهم فعلا لنظريمه سي توثر بها بينية برسمية عبر العملية بيست بشكل بدى الدورات به بينية وسمية والما كيمية استبحد مها الدولي» من ١٤٨ و حد حوالب هده الممنية هو مدى الدينا كة فسي بلحان ومجموعات المعنى فالاعصاء هي تحال من هذا القبيل هذا لا يشتاركو بالمنطام و فليد يدخرون في الحصور و يعاد ول في وقد مجكر ، و حدى بنامج هذه الالباستاد البنيويية هي الالصور إن هذا الكول ممكنة الالتوجيود عدد كاها من المساركات ومحاولات بعدد كاها من المساركات ومحاولات بعدد هر راسادون مساركة كافية قد تحدي في مراحي لاحمة من تعميلة (يوش الالالالات المادي من ١٤٦٠)

و النظامات الكبيرة معرضة بشكار خاص بالأسباس بسيوي وبشير بريخر الابتياري الأخليات الألم التي سعيم السلام بوقعات الألم التي سعيم السلام الألم التي سعيم السلام وتعميل الساء وتعميلات الألم التي يقتل المسابق الألمان الساء المان المسابق المعاديدين المان المسابق المان المان

#### (للقافة)

يمكن بنعير التي بينية على الها التجلي مادي بلادامة التحليمة الحمات منية والبمة بين بينية والتمامة من الموكد أن كلا منهما تعلمد على الأخرى، استوال ١٩٩٩، الداء من ١٠ ويألي المبير عن قيم الوساساة ومعلمد لها مي نسان الادوار والملاقات بين الأدوار التي تؤسسها المدرسة أو الكلية

وكلما ردادا للنظمة كير ونعيد أ بندائم حدمال المعاني متشاعبة طودية مي المويسر مهياكل و حدمال بالصارب بينها الماصلاقة بين البنية المنظيمية و نشاهة دات المهية حاسسة فالبنية الكبيرة و معمدة بريد احدمال بعور القديد من بثقافيات في الوقيد بمنظمة بو مدة الوبيل ١٩٨١ من ١٩٠٨ من ١٩٠٨ هذه الصاهرة و مبحة في النفيم مسلسمر الإنجبيري حيث بنظر الى عديرين على ١ الديهم بقدامة من الفيم محتلما عز الهيمة بشريستية رامدل وبريدي ١٩٩٧ Randle and Hrady ماريستية المدارية وحلة الحيلاف بين بثقافة ماريسر ١٩٩٨ وحلة الاحتلاف بين بثقافة الدربوية منظرين الادارية بطابع الدربوية منظرين الادارية بطابع

الهادة الأشخاص وإدارتهم افي اسربية

## ادوار القيادة والإدارة،

یمه معییر عی ببیه هی سمیچی متمیرتی می سمت اسطمهٔ آولا هده سبیر می سمی به سمی برد و مجموعات الماسه بنقد حبیا باد اما دو یه و حسد الحاجه بابد یالادو الاهر دافه برستخد ویوحد بسی معیدم و دور الاد ره باستاهای محیدعه هکمه پشر حافول آدا الاستاهای محیدعه هکمه پشر حافول آدا الاستاهای محیدعه هکمه پشر حافول آدا است فیلیا که میل محکدر محید الاغراض واتهاکا هی بداسته و بکلیه فدل می بنیه فیلیا که میل محکدر محید الاغراض واتهاکا هی بداسته و بکلیه فدل می ممکد بحدد الادو الادو بالادی ایک میداد الادو بالادی ایک میداد بادامه ایران محدد الادو بالادی ایک میداد بادامه ایران بالادی ایران بادامه الی بنیمتر بیها بنی به مسلم داده بادامه الی بنیمتر بیها بنی به مسلمی ایران الادی ایران الادی ایران بادامه الی بنیمتر بیها بنی به مسلمی ایران الادی ایران الادی ایران الادی ایران الادی ایران الادی الادی ایران الادی ا

بهر عسد الآن درده کلیات بهرخته اللهائية باش التوابست بيپروڤر هيه المعتملة هياكل و اوار اومت لووايات محدده بدهه اوسكوند ما لهد التحداثة التي يمكن الدهاد عبر الحدود هيها والآده الفيها مسولينية او الهام متغيره بالسلمرار وقد البعد معظم الباحثان من توجده الرسمي للمهام والسلوليات الحرافية

« بويد بني ۱۱۰ به ۱۱۰ م. ۱۰ مر ۱۹۰ و جهه النظر الأخيرة هذه السيختس كل هود عني ومدمه بتوطيعة يبايل أبو حيات و مستورتيات الكن هذا هي القلال بالحالات محرد ومنف بقريبي عبر تقليبيني بدوره الى مفهوم الدور اكثر ديناميكية دينج عبى السطح التأسيرات للو حداث و عسووليات برستمية وتوقفات الدوال دومتوج و دكانة المدوحة الكدور من قبل القائمين به ب

ويمكر ومنح بمتدريان بوتر الده التي تعلق په كما هو مغروض و اصبيع بدور و الته ديديه بستان سميكل بشيط برار ۱۹۳۹ هول ۱۹۳۹ هول ۱۹۹۶ همي المودع الدول المتحدم الأروال المتحدم الأروال المتحدم الأروال المتحدم الأروال المتحدم الأروال المتحدم والمتحدم والم

وسطحه تطبيعته الديناميكية الأدوام من خلال لاتماط سعيدره من الدريس والمصلح المعليم الإلحنيدي الأمميل الأله الله المسيد الإلحنيدي الأمميل الأله الله المسيد المسيد المسيد من تعبيد من هذا المواقع ودانا المحلول مدايري المرام والمحلفة المحلفة بمكافة المحلول المحل

وشخسيد دريجر ۲۰۵۶ ۲۰۱۶ ۲۰۱۰ من ۱۹ هي در سنسها سنديرين عنوسسطان هي الكليات أن التوفعات تقاوتت وفقا المسوي الإدارة، حيث

بوقع عديرون بكتم عن عديرين بتوسيس ل يترجعو الأسير بيجية بن عمل راي مديرون التوسيستون بصبالهم على بهم يتنسده ل الصجود بتصبير عمر من الكلية

 نظر عصب، السرو الي مديريز مُتوسب،هام عني نهم حسرو ووستت، و هديرو معلومات،

وقد دیا احد عصد عمرو عن عصده بسنگل کثر بدر حة مدیر الی الدیریز اینیاستمان علی بهم بنوستمون پاس بدین بدومنون باندمن فاسلا و بدین بضمه سیاستان عیشر قابلة بنطبیشن (بدر ۱۷) ویاب گذیرون گلوستمون بحمیع هدم عصوعات انتلاث من الاعتبار با بکریها جمید، بسهم فی دورهم عصمی

ونظيسر در سنة سنميث ۲۰۰۱ ۲۰۰۱ تخامعات الأنجنيزيسة ل على عديرية سوستنظيل دو ربة بي بصيادة الأكاريميسة و دارة بطوي بعاملة وقتي جان ل معظم بديل سنستجانو به ينظرون بل هديل بيفديل على مهما مستاويال في الأهمياء فيل فيية لا يستنهال بها كان بها راي محالط فالمستجول إلى خامدات معتمدة شدوم على تفييناده الأكاديمياء بينجة بمطلس سنجول إلى خامعات حديدة بمستند وقه الصابق الأونوية لإدارة بقوى العاملة

ويشبير هبول Had (۱۹۹۷) الى موقعتات الادوار المعيرة في البدارس. وهي نشمن

أبادة الأشحاس وخارتهم في الثربية

اعتماداً أكبر عبى بعين كفريق

ريادة في مسووليات أمده المسدوق واعضاء الهيلة السامدة

يساده فسي موقفات هر المسلوونين الأميم التي عامة بديس فسي الدارس. دادية الإدارة

هذه تتعيير بالشدير حميم بي تجاحة الي مدحر مرز هي تصدير دور المبرسايي و بعداده و مديرية هي منظمات تعريوية وغنى تصده و الديرين الإهر بالا المهارات و مو هب يعكن الرحد في جميع بحاء مدرسة وبيست مصطمره على الطبقات العلية هي تستسسل بهرمي ومدن الأرجح الريشي الابد ع بالسحيما تحمص البركير على بهياكل الربيمية ومر خلال بمكان حميم عصباء بهينة تعامله

### تضارب الأدوار واللباسهاء

كثير مدينودي الحدجة إلى الاستنجابة بتوقعات مختلفة الى توثر الادوار ومصاربها و سياستها البويد في الدوار في الأدوار حسين يناقعان الأخرون بوقفتات بمرد و لا يستركونه فيها الإيوار الاوار الأحمر منه يستركونه فيها الإيوار الاحمر منه الدائم المستخدة المعلومة المستخدة ومداء وهد يرتبط يعما بمشتكلة بحمين بدور كبر من استنفداعية حيث بريسد بتوقعات الى الحد الذي يعمل بهيو و المستحد حيادا و منحد ويمكن وية هد في السداران الانتدائية حيث قد لا الأكبور الاحمر الاحمالات المحمين الاداء الكبر من استنفاعها وهو و صبح المحمد في النميم المستحر حيث فين ان تحمين الادوا الكبر من استنفاعها المستحد المحمد في المستحد المحمد في المحمد ا

ويعدد تعديرت لأدوار حج توجد توقعات منافعته منفقة بشخص يشعل منفية معينا وبمكل الرجد التصارب بين لأدوار أو صنمر حد لأدوا و صنمن مجموعه من لادوا هول (3 - 4 الرائيون و التصارب من لادوا في الرجم 1975 و 19 الدوار و التصارب بمكتر الربحدث في عياب وصنوح لأدوا ويدكر سنتميث الله ١١ منطقة مماثلة فيعا بنفية بمشابكلة إدارة الأعصاء «دوى نظماع الصنعية من الهيسلة تعامله في التربية النبيا وهو بشدر إلى شرح يوليون (8 - 18 الله صناع التموضوع المنابع التنابع التن

عديد الرئيسي هو عموص بعمد الأكاديمي تدير بقر صمت أن الأبداع أبيجتي الأسمكن النبواية عني سلطان دو مارستهي و الأمنيار في الدريس لا يمكن منجه الدليد القرر أبيس تقليم الا تتسلم الانشكاد النمية هي داء عصو معارض هيئة المنتسم فيه سلمو حه بعمية اليسلم أير هو البيال مكتوب والتقصيل حول بداهو متوقع أو مطنوبي؟

وتتحلط بيني ۱۱٬۷۱۱ کې التصليري قد بطر عصد من حيور تحدوده حيلت يمکن تنميطمان، تخارجيه ان سينسي وجهه بطر مختلفه عن منجاب المصنحة تداخيين.

ويحيدات بنياس الأدوار حييان لا يكون نصره مناكد من لطبيعة المحدد الندوا هي الي وغيا ممح الويمكن ال بكون هده ميسكله حاصه بنمد منسان الدين يعومون دادوار هي على المحدد المساوية الهم يلادواهوان الدام المديد دوهوان الدام المديد المحدد المساوية المديد دوهوان الدام المديد المحدد المساوية المديد المسافية المستمد المديد المديد المديد المديد المستمد المديد المديد المديد المستمد المديد المديد المديد المستمد المديد ا

إن الحصيور الشامل بتوسر الأدو ويجداريها و سياسها وتحميلها فوق فعاقلها يوهي الرفيدارة بنظمات بتربويسة والاربها فيهمة لا نلقى أي بعدير وبيس من بمحسلارية كثير وجود الكثير من حالات بنباعد ديكر ووجو القعلى في تعليات بشعر منافعية بتياده في كثير من الأفانهام الانحبيرية وبكن بوضع في كاسته مما يتحين مرا فالشبكوت حول أمور كثيره يوجد المساحة و الرحاوة الديوية السين بمكتبل الديرية من تعصير أدو الهم وهما لأحساستهم الحامل بها هو مهم مع حد بوقفاد الأخرين يعين الإغبار وبكن دول أب غها كما بنبع تعبد سابيدة الانامية المشبها المشبها المعير في الدربيات فان تباسلها الأعرب المهم الربيات فان تباسلها ويستير في المها والانام الانام المهام الدول مرودة المداحة الدربيات المهمة الدول المهم الدول المهمة المهمة الدول المهمة المهمة الدول المهمة المهمة المهمة الدول المهمة المهمة الدول المهمة الم

هنات خانب ويحاني في النباس الأدوار - فهو يقع في المناحة التي تسمع تتفرد. أن يقصل دورة بنقسة (هول Hall 1997) من ۷۲)

کان مکسب من اید ع اطاقه لاستخاص محرریو مکی بنیو الخراء محاص بهم مو منطقه هم و کیر من عواقب منبیات محلاقات اثین ۱ Turthy من ۹۷

## حاتمة، الربط بين السية والدور

بهياكل هي عناصر مابوقة في عنصبات التربوية اولانها عاده معروضه بصورة مستدا وارسوه بجانية فهي بوقر وضفه و صبحا عي صاهرة لا رم عدرسة و الكلية الما بعد السبة بصدا على صاهرة لا رم عدرسة و الكلية المعددة مستوديات الآد و وعاظ حصوعها عملتات بعيليا بر ها تحميع وهذه الاستكار التصويرية التي بمثل بينية المنبية هي ساسها على التمود بيروفراهي الاستكار التصويرية التي بمثل بينية المنبية هي ساسها على التمود بيروفراهي هي يوبية المناطقة بسكل متحوظ عيد استيافات عربوية المدينات مما يودي بي الافيرام المستراري الأدار بالتربونة بمما على سحو بمستة بقيل المشاراعي الماهة الموابية والداهة عدد بينة والحقيقة كثير بحميد بطير وتعدل المشاراة هامة حول هنالجية بهياكل والأدوار الإدارية

قد بكون بينيه برسمية « سي بعدو عليه بسكل عليه المصلة لابها لا يحد كبير بالأسبار عماني معلقه على عنساركين المحان يمان حد المديون ويحن المراجعته عن سادر ال يعمل سلسحص تجديد بالمديمة سلسانقة مثل سلمه وانفسا يامي بعديمات بحاص من نفيم والموهلات والمهرم يفسل بدور بعديمته بحاصلته وهد يجود السي بعدين لدور كفا يسح نمييز بالقيمة وتكنها هرمة في بينية تفسلها الان بينية بودر على سلونية في الأدوار بكتها لا تحدود

بعدرج ببنية تقييرية في حوهرها ويوش 7 % آب يمنا سببية وسنج حول طبيعة (داره بكلية و عدرسة فاستده محتما في البسيسل بهرمي يعثلها المسلو م مجاومة الدو ويهس سببخص عديرة و مديروسيان السبيك المحتماة في البسيسل الهرمي يعثلها المحتودة الدو المحتودة والمراوسيان المبيد بقالهم عمل بلا تميير مع دحول الاستحاص التي تنظيمة والمروطهم منها لكنة يعني صميا يميا عدم حدر ماموهيا الاهراء وسلمهمياتهم فلا تعدم حدر ماموهيا الاهراء وسلمهمياتهم فلا تعدم والمروض الاشتحاص البيتوس الاهراء وسلمهمياتهم فلا تقدم والمديرين المتحري الادوار وليس الهم المصلفين الادوار الكن الأدبة في المدادة والمديرين المحدال في المراوس والم والمدين المحدال المح

<sup>( )</sup> نسبة الى فيبر WEBER (المرجمة)

ا تعطي ليبية ببيروهم طبة نصبة فيمة دني مما يجب لأهمية التصوير به البدينة بنصبه بدر سنة أو تكلية الأهي باستسديد على تستنسر الهرافي وعلى تساءته العمودية بهمان التمادح عبد عه والمثنا كه مثل تعمر كمريق وهي تجد مثلاً من فيمة حصا الليوري الألبياس والسناط السياساتي تصاحب التي تمويم البلية الرساجية ونفس منس همية الثماهة الجمعية والتطيميات بنيني تمودج المداس الواجد للجميع،

بياب بيده بنجمها حدود بهياكل بنيروهو طيه والأدو الربيامية في گونها بناب بيد، في مداند و بكليات وبكيها مع ديك لا نفتي را بنيه باسيء فانصل ههي بوقبار طارة خوهريات لاداد منظمات وسطّه انطلاق فيمه بمدرستان و اهاده و مديرين بجدد وصالا را بهياكل تُعلستان بمرونة و بها قابره على تحصوع بساطّام لاهبياج مجال لاسخاص حدد وبينه ساريمه انتفيل فهي بيسي مميده وصالحه في فهم سطمات وفي عساعدتها على عمل بعمالية ان الهياكل برسمية بها فيودها ولكنها عرفة بشكل يلمث النظار

### المراجع

By the A. 2000 Managing the Academy on Mind Keyne Open university Press

The Architecture of the property of the state of the stat

Right A 1985. A rise of inhappened by the record of or others of uncertainty and more place one but a risk. Managerie. Administration and Leadership 33 = 27-50.

Brown M is the 3 and Broke 1999 C mind they broke to be copied to the property of the mind code of an Manager out to the term of the code of the code

High Title Manage learner mick in High Tand Miller and Discussion Parish and Publishing

Bus 100 to the result of a scale of the M. High Together at M. High Together at St. L. Managerie of St. L.

thise total Themes, to most one hip and Malagnic. Third Edition, longer Sage

Bash T. Qia g. 11 and Long J. (1998). "Educational management in China; an overview", Compare 28, 2, 33-4.

Cas Big as the contrada ions disharge his inches saids. Higher adjection 2 Of-16

Silke-on-Tren. Trentham Books

Deer R 2006 New Manageria are and the Minagement of LK in cession Fault Assirts Restore Labratic and Social Research. Council

Fliott G (1996), Chais and Charge a Vocationa, Education and Praining London Jessies Kingstey

Endon a H 1981. Administrative teacters reprint agrange actual and a notice of the second of the sec

Exitate B and Morris C. (1996) — A School Management Third Edition London Paul Chapman Publishing

Exerts J. 1995. The meaning of shaft in securitary services reacted tiers manage rent structures. So like this or in 12 - 83 at

Proper B C5967 Organic actions St. telaceandorgal isal made cel veness at Farm's A. Burnett N and Pie J. M. reas. Department and extremess and riph venest. Education Backing and vite U. vers. Test

Planett M. 1979. Change Porces he Seque Landon at all

Construct T 17 x City, it saltons as seems inventions in thinking assembled to page the malor Applied Betta as a Science 17 St. 551-574.

HILL 99 Management rules in elteration in Hish Land.

Majorovana Lines Stopic Bengle Laterator conden.

Chapman Publishing

Hope of NOO Now street having they a so a some expension on apparent they are to see the second trees.

In the now Manager performs As a so that is all to all they

In the Paper The Paris a School Management Sevenicus Houste arm Stoughtun

Lants Seepers P and Withork B 2001. The obsion Kroscon and a K biston tires a secondary so that same editions for a minimum School Leanership and Management. 19, 21, 21, 212.

development State Anna Comparate Lance for A.

ewin K. X. H. His A und Zhong a 1994) Educational Entocation of Campa True og the Impact of the 1985 Reference that the companies

London, Paul Chapman Publishing

Morgan, G. 997. Images J. Organ sal on Newholy Park (A. Sagri

Martins L., 989. Management and Organ sational Behaviour London. Punian

O No. 1 J. 994. Organi amenda structor and the Gas. T and West-Burn rain a reaso the Prototpics of activation. Molargenie Harlow Longman

Paint Logid Mar Lowers Teachers working ogether we logide in organisations and cultural perspectities of "hintest teachers in real teach Journal of Educations, Research, 19, 675-697.

Rance K and Juny N 957 Loche educator at the new managements bearing the option of the new 150 250 59

S. group D. 197. The Theory of sognessions A Sucological Framework, Language His neuration

South a cital in the role of the appeared of department as every it worst so is versities. Educational Management mark in small in 30, 303-312.

Southworth G. 1995. Acoking the Primary Hearthip A Research thisele. Interpretation, Lewes, Falmer Press.

Stor 990 Similar of the brack hole of test eigeness for school opposition of process for a Separat Cubine Lander has Capital Publishing.

A and Statuss, A feest, Remains in Social Psychology New York, R teburt and W stor.

I make 1994. Some area fact and he ion. Meno a Paper 007. Blugdon. Staff College.

White Mar Claff V 199 Pistor the SMT Transverk it Seem lary School Mar agement London Tau Chamban Philismag

Witoy I and outler Wik 2008. School resist ongoand he compass of protocolars work. I ducational Management and Alimnistra in 28-2, 73-464.

## تحفير الهيئة العاملة والرضا الوظيفي

#### مقدمة

بقر فنبظع خوصمة 🔝 نظريته التي سينفرون بها تحينه وطعمهم بتآثر تبدد من الدو من اجاء البصور من وضيمه الي الحرق فقد يكون كيدور فم تحافها افضلي أو البلو و حتى في توطيعة بغينها الآم يتماوينا شعورهم حول القعل الذي يقومون به مي فيوم التي الحرى أومن شبيبه التوكد أأنه كلمواكار اشعوا هم جول عميهم أقصين كان بتمييدهم سله اقصس وينساون هذا العصن دور المائد في محاولة الحماط على هجه بسب غوا الحسيمة وتطويرها تدي للوظمان في سطهات تتربوية أأال المدرة والأسترانيجيات غنسي بحمير الهيبة العامنة وتمنوير مصوياتها ومجاوسة هنمان رصاها الوظيمي شيوا مكات مركزية فترادون المائد فيزارهم مستنوي الأداء أأنكن هذه قصيية معقده أأفيعص سظريات متعلقة بحت عوطفان والرصد الوظهمان هي في طور الاستكشباف ويجري ومنماء بموابق بكي بمنع تجميمهما صبمل عنظماننا أومح الأفرار يحاروه بثأثير العادلا يقترحهم المعس مبادي للبيفها العادة والمديرون أمفرا أن اهم مهمه قد تكون فاسيس بنجيها بجامان لدى يمكن إباريهار صلمته هده عبادى أوهدا المحيطة هواهي جوهرها دو هييمه هوديه اباعتبار ال نمو من تحارجية التي كثير أما تكون حارج تتبطرة المديق فداليين فملأ مينا الكارا عرد حول لأمور التي تحث بوطمين أومع دلت يدرت فادة الهيبة الدامنة ومديروها الاهجية الكبيرة نحث الوظمين ورصاهم بوطهمي وبيس اقل السناب وبلتا أقرارهم باهميتهما لأداء الفادة والتديرين للمجهم

# توضيح المصطلحات

#### الشعفيرا

كما شار ريشاير ۱۳۹ ، ۱۹۹۸ ص ۳۳۰ اين تعميد التمليكة السرايد في الصلاعات او بي درجة قا في سربية - فع من ادانت ي الألات فد لكون صرورته الريادة بكماءة والمعالمة عكن فيات بطرة معادها به التي داخة عبر مرااع وفت مصلى الا يمكن الاستنفاء عن الاستخاص ودواهيهم، وهو بيانغ كلامة غيمبرج به منا وائل الستخيميات من نفران نفستارين «براب لل المدامة برامج المساعدة في توقير احتياطي مستنمر من الاستخاص الدرايان بدرايا، حيد ودوي الدواهج العالية رغم ال العمل في التربية بمعاهيمها على المهلية، والاستنصلال الداني، ثم يول حيا الان سوى تفتيل من الاهتمام لتوضيع التحميم والتطوير السخصي

وڭ ياقحص تعريفات تتحفير افترح ريتسير ۹۹، Rohus ) ي سمودج لأساسي يشمن

- لاحتياجات أو التوقعات،
  - سىرت
  - Var.6
- شكل ما من لتبدية لرجمة (من 776)

وهندت نظريات كثيرة حول بتحمير من قصيها التسبيل الهرمي للاحتياحات السالي بمنطة مرسيو العالمية الله المناوعة السالية مراجع التحميم ما حريجو المناوة التحميل التي ومسعها عبر مرح المناوة الماء الماء المناوة الم

معربيات الاحتياجات الجد الطريات ماسليو الامامانة وماجريور Masinii وغير برح الامامان الجميد مكان ماسليد في هلك الداء الله فيها مها المبيدة على هربية والمامانية والمواجب واللواعث الأساسلية والمن البشر هي المسلح المامانية والمسلمان والمسلمان الهرمسي الاحتياجات الذي وصعه ماسللم المامان الامن المبيد المامان الاحتياجات المامان الاحتياجات الأدام هذا المبيد المامان المام

مستهم بالصنهم ويكونو مسوونجي مفيده في تحيين لأفتراصات بكامته حولي تطريمه بثي يتصنرف لأشحاص بها وقد تكور منصبه في السياسات تحاصلة بالهيئة تعاملة

وهيد هيرج هيرزيزج Herzhorg در الديرين يحاجة نجس اعصاء الهيئة العاملة و صندي بصورة ايجابية و إزانه استبناها عندم برصا الكن هدين الامرين مستملان أحدهما عن الأحرا وهو يعين على درجات الرصا بالي من بعدير وبحقيق بداية و سنتغير بالانجار بينما بعنق دسياء عبد مرضية الرئيسية بصروف بعمل الاحر الملاقات مع رب بعمل، ويطبق هيرزيزج Herzherg عليها عاليها عاليم مر الصبحية و يكن فسدة بنظرية المح بها لقدم بظرات باهيدة ميمونة حول الارق موطمين القدائردي التي بحنظ بي التصغير والروب

تظريات الأهداف، اشرح هاندي ۱۸۹۳ - Halle کا مجمع عوطمان بحساب شخصي لنگاليف وهوائد متريمة عملهم و ان يودو اعملهم وفقا ليابت

تظريات السناواة المسرح عدم للعدريات الناما يحث الوطمين ولا عو الأحسساس بالعسدان و الإنجباف و ال الإحسساس الهم يعاملون يعلوره اغلبل إنجباف من غيرهم سيواثر استبار على عملهم

## الروح المعدوية

ستتحدم بروح المعوية هي الأحوال تصنيفية كمصطبح بشير بن اتحاله نفاهة من التحمير و تحافية بالن مجموعة من بناس الدلك الأحدد بروح المتوية بالتحالة للمسية والميريولوجيسة العامة للهيئة الماملسة الرصابح (١٩٩٨ من ١٩٩٨) والمدادة الماملة بصبح معيم المستاهر التي يتحددها الوقاع مدى تابية تلت الاحتياجات وتؤدر النثير الا يستهال به في توضع فلي نقمل،

بدينا فان التحفيم فالدوح عموية ينصويه الوصوح على فكرة التوقع وبنات بعكر الراسط بالهما وبناء المود او المجموعة في تعمل وهما ينطبقان عابلتوف بعداث او ببحر

ومسل حية حسول فان الرفيا الوظيفي يبني فلمنا حاسة بالحية الربيط المعلى الدو يعوم به المولاد في الوقت الرافي وللسليم فرلم الإرضد ولل الله في الميلم لعمل مرفعت يالي فلي الميلم لعمل حيث الرافيد ولل الله المحلم الأفضيل فلاداء الأفضيل بيدي أثر لعلم فلفيل ويسلح غلير اللملم الأفضيل فلا فحلل للدر الموطعة ويهد المبلي للميلم ميليات المبليم المحلم الماليات المبلية ال

ويربينية الرصاء بوهيدي و تحقير رساطة لا يتقصيم لأن عصدة تهيمة تقاملة يحددون تشتيع المائلة وحدد والمستودية بالمهم بقوموا المقديل جيد الأحل يتحقق دلك يستمطيع القديم بني شبه في محددية تحقيز هم تستبير قدمة القبل حالة وحود عدم المنا الديني هذاك بنوييت في كبير من مدال لا تكون هدك تستوي مجال مسير تتحقير المستخلاب المونييت في كبير من مدال حيوب القريب في المن عمل المشتبرين كالت مربيعة الى حد كبير بقدم الرساء عن يونيان في توسيعة يودي في تكرار الدينات عن تعمل والتسرف تستبي من تعمل والتسرف تستبكل عدم في الإستباعات المهمي من تقمل المواودة المناهات المهمي من تقمل المواودة المهمية المناهات المهمية المه

ال المستنبة مان عدم الرضاد بوطيمي و تعياب أو الاستنجاب مثير العمر و صحة وقلب حدد بيوتر الآدار فا و ا ا العمد المملى كالجد عناهم عدد الرمد الوطيمي وتصاو م حوصرية حيث ينظر اللى أوجيبه عنيا بها لا تحمل شيد هدا للمعلو المعلوف اللاحتال هو الانتخال في المعلى لا يجمل شيية وقد بدودي التي الاكتباد و الأجهاد المناطقين موادي التي المعلى الاحتال الاحتال الاحتال المناطقين المعلى المناطقية من المناطقية مستاهمة مستاهمة مستاهمة مستاهمة مستاهمة مستاهمة المساوية هي النظر الله أوطيمة على الها بالا معلى الولمون الاحتال الاح

على به كثر يقد تبعلل و قن ابد عا وكان عاملاً مستاهما بصوره مناشيره هي بوييا سيجاب تعهيمة بعد سينوات قليله قفض وقد يثار فيسر ١١٤٠ عال ١٩٩٢) بصلا الى تعاملين مست عدين في البريه كمجموعه من للجموعات تبي تعاني علل في تعمر مستير ابتسكا يبير الاهتمام من عرايا تبي يتمنع بها تعاملون مع الاطمال في فيرد تعداد مقارته باكدين بمومور ابتكيف الابنية الدرانية تعدادوهم

وكانت عناصار عدم برصا بوطيعي بني حددها يتوبر ٩٦٤ B ، هي بصنعه المستقد الحيث بعمل الودي المستقد الحيث بشارة المستقد ال

 سعريب بدائي العيث لا ينظر عوطتور إلى توطيعه على بها هامه هي حياتهم والأجر الكتسب هو وحدد الذي به شمية

# العوامل المؤشرة في التحفير والرضا الوظيمي،

ان التحديد كما يسرح عدد كبير من التظريات هو مستانه شخصية بي درجه ممرطته وباعتيار ان لأحديدجات و ترعية هما حاليان دعييان فان مهمة العالم التي محاولة تحتين فده بعو من الوشيرة في تحديد المهيئة العاملة و وجهم المدوية مهمسة معقدة الفكل فرد من عصام الهيئة الماملة في الدرسنة و الكلية يحترج لأن يالي التي الدرسة منياحا وهو مدركت ان كل فرد به فيمنة كشخص اولا وقبل كل شيء موربيماور ومورثيماور White hold المالية على المالية المالية على دلك اليوم مستقصاء أن وبالنالي فالأداء سيماني

#### ويمكن تصنيف ضده الموامن صمن أربع فثأت

عوامن فردیة ... وهده تنصص حسن ستنجص وفدرانه وستنه وتحرینه وطروقه الشخصیة ... وهده غوامن بیش تصابد او الحدید تحکم بها او باثیر علیها

عوامل جمعاعية الوهدة تصورة جامعة لها صلة بالفلاقة، في نقص اي عارق المي تشتيرت الوطف قبها فرو بدل تصدافه تحميمه والتصنح والإ شاد وما (لا كانت تقلاقات الشخصية تعنياتها في تعمل أو هي مستبعدة اودانيز تماند أو بددر هذه محدود الدعيية إلى الموظمين يحسرون بالمستهم مجموعاتهم وعلاقاتهم الاحتماعية

عو هين بنظيمينه وهده تقصمنان فثروه الحدمنة بما فيها جرافنو و جوارد المهرياتية وهي بشنامن يصد عيام للهجو فراندون وأعرض المنظمة للطور في بسار الوطيمي وهدا هو للجان لذي بلحمل لمالاه والمديرون هية المسوولية الكاملة هي إيجاد ليلة عمل ملصمة وملاسية

غوامن شافية وهدم هي سي تحمل موطعة يستمر به يعمل تحسنات منظمة يومن بهد ويسيد نساوي تعرض في سير تعمل بي حساس بالانعماف وسينظر الليل الاهتمام يسوال تعمل و تعديد على الله تعديد بلموضعين كالتسجاعل وقد يُبذر بي هد عبل به هذها هام عويل الامار بثقاده وقد بم شاونه بعدورة كامنة في المصل الرابع

# عوامل تحدُ من تأثير القادة،

يوسنج أي تحييل بنفو من بتي بوثر في التحمير و برسم الوهبيمي ال يعملها هامسخ التحكيم قوى جارج المدرسية أو الكلية او بدائد فإن هجيبال النصرف لذي عادم التعلمة محدود اا و نمود الحارجية الأكثر شيوعا في هذا النبياق هي سياسة الحكومة القومية وممارستها

#### المناهج المقروضة،

لب لمسكله هو اله دوخد مسيه عنائيه من شده الساعات المجني هي المن مطروط ويعتبوه العاملون للير مساج من الحيث داء الطلامية ( ) الطليم المنه يُعبي المستحدل التساعد اوهد المجلود الدولير الين موثق لحكومة عديمة الشهاد بدولوم

#### التحكم المركري

هي بدون بني بوجيد هيها بحكم و صبح بن ومستبد هي تنصام بدونوي شراع دو الماميان هي منظمام الدرنوسية لأن بكون دو الموطيقات الموجيهات مركزته ومدي معالجة الأحبياجاد المحقم هي بدرنية بلاقتر الحليق حلف القليي بدونة الماميات المامي المقادم المحقم هي بدرنية المركزي والبيرة قراطي والمستبد اليمامي المامي الماميات المحالية الموطيع المحكمة المحك

وقسي مالك پيديك بيريت 307 416 . ٣ مان ٧ . وكينت ان مو كهه تحدي الانتمار مر بيلام سينديد عركزية عن عملية كثر مجليه في تجاد بدر اد استعماد على قداد بالديرين على بنسيط رملانهم عهليان وتحكيرهم

#### مكاية عصاه الهيئة لتربوية في المجتمع،

قسد يكون مكانه بمبرستان عبوره خاصية مجينة في نفض السنول بالها بالامع عيرها والمداليد المبيد المدينة والمقافلة التي تقطي قيمة كبراء فل المستج والمرتبة وفي تحيين اليوندر وقد برا 1841 Kc 10108 (1870 مرا 18 مرا 19 مراتبة وفي تحيين اليوندر وقد برا 1842 تا 1800 (1841 Kc) مراتبة وفي تحيين اليوندر وقد برا مكانه تعييه تنهد سنتان في الحيمة المنطقة حافظ بمحتفظ بهادي على بهادي بعد المواقل الأساسية في الأنجاز المربول الأفي في السندر بويس 1803 ألكان المراتة بتدريس في بيابان سنترم بيابان المدرية بداريس في بيابان الهيد بحل الأخرى كما المكانة بمتوجه على سكل بقيد فد بحق مهمة

نصبت هند وحدث بين وتراجر ۱۰ ۱۲ منه ۱۰ ۱۲ ۱۲ ۲۰ پيميا المحاصرين في كلياد انصف النب بي وهي موسساد انتظلاب ليانغه عمدهم الله عاميا بقصير كثير كلمه محاصر انسته معانيها لاداديمية اعم نهم يروا الهم بداسول ولا الحاصرون

كاله هي هي جوهرها بين الهيم على تعدر الأخرى الأخياج الانتجادار الدين يعجم الدين بحكومات الآن الما يستجمون الدار بهد المكاندات و السجة مراحيا الجماعية الشدار الدار الدار

### التحكم الخارجي بالحواشره

اکار لأحلار عاملات شب امالا في تحقير للمفتقات لفلي بداران الفاته لا بوجد بنبت کبير في اعياد الأخر هو سلبل في عدم لرصا الإطبعي اوموضاع لاجو المتعلق بالا الايتعلق جياستاره بالمفتضل تحاصل بالاد او بدر جعة الفضل ٢ - الكراد بمكند لا سد دهد بي را لأحر و بعدد هي بسب بوطيمي وهاكا الرقية حم يكون موجدة وخاصيفة بيهو بالا بحكومية قد تحد من الدو تقديم بحو قرالها عليه و عبر الدية المقي دوال مثل بورالده و السرائيل وسنفافورة القطية الديانية عبيد عنو توطيفية بيه السامي صنفة السامية بعدد الوهي حد الصرفاح الكالية عبيد عنو ما ما ولا تتجاهر المهيم حارج بحكام بعدد الوهي حد الصرفاح الكال المهيم بالمجموع حافرهم وفي تطرف تنفيض الاحار المهيم المحدد في المحدد الأفار من بالمحميع سامة الديانية المهروبية في عملكة المحدد الحال بيسام المهاد بالمهادة حملوه هامة في توفير هوديد إلياسية في عملكة المحدد الحال بيسام المهاد بالمه حملوه هامة في توفير هوديد إلياسية عوله بحرفيات الرائية والهاراء المهادية والهارية المحدد المدال بيسام المهاد المائة المحدد المدال المحدد المدال المائة المحدد المدال المائة المائة

وقللي الد الدرايك المسلمان لأخرافيها ليال قول حظوالها للوطيفة لوطيفة لدالمة ميال بحياد لأليب تهارية القمل الللوطاليا فللأ المدمة الدوفية في لداخه لأدلى دارادي تحديدة وعدد يدم للدايلت علي رالل الفلل الدي لألمسم، والعمل باختلفللي الكولة أن ال 10 دفير حيال الأدر في يميل هاد كتاعدة بردد فيلة لا يمكنه بعد ذاته أن يكون خافر بالأداء

### اهمية القيادة على المستوى المؤسسي

على ترعم من يحيده بني دقيمياها علام هدائية اليابية المحدولة المديرة الدير عبر تتحمل المديرة المديرة المديرة المدير عبر تتحمير على مستوى وتنسي لا تستهال بها وهدائية الاستناطيع بدال المدير عبر تالي حوال ما يستعل به المديرة المديرة

و همته الأمر باللسلة عادم لم رس و تكليات هو في دا لتا الأسخاص لأعرب اليا لموضف الداء السيلادان لهم كبر بالبراعين التحليل وحسد مصطلحات لذا ها

فباده الاشخاص وإدارتهم في القريبية

فان للمدرهات الشبيخص دي السوولية الباشبيرة عن عمل الوظم المدير المجموعة). ماثيراً مباشراً اكبر من تأثير قادة اللطمة

المستبب الماسي هو المثين قاطع سان اجتمال باثير عمل ما بسرداد كلما عظم ادراك خاندسه الماسي الأنجرون الاهداف المصيرة الامد هست كاكتبادين الكام كالمتالية و خرون ۱۹۸۸ ) ولكن المعلمين كراسسدير المحدجون عاده دروية سائح عملية وداد علاقه للامتمادة كي سوفر الهم المحدر البودر ۱۹۸۸ (۱۹۸۸ - دروكميند ۱۹۸۸ ) (۱۹۸۸ - ۱۹۸۸ )



الشكار ٩ - ٩ الناثير السين لعراكر النمود عنى بتحقير

علاوة على دعد فقد ثب التوعية العلية بلاداره على مستوى موسسي بها بانيم مباشتار على تحمير اعساء الهيئة العاملة الأوجد فلشتينجر واحرون الادارة العاملة الأساء الا الا الله العاملة منيا المناسبين المحلطاء في عدارات المدار والاستاج حول دوعية الصميمية الحريث مكان مركزي في عمد بهم لتحافز والرامية الرقي مستاج حول دوعية حياة المدرسين في العمل و الا الأحداث دوسسة القومية بتبحوث الدروية الالإدارة الحيامة الموغية بالنافسي مكه عدا حد عنسي قائمة القوامل داد الاهمية بالسباية المد سلح في الملكة بلحدة الراضلج او «الراضلة حد على حياتهم في العمل وعلى لحواملة Hayon aisu وعلى لحواملة وحولانات المائير المائلة المائلة المائلة المائلة المائلة المائلة المائلة المائلة المواملة المواملة

## الأستراتيجيات التحميزية على المستوى المؤسسي؛

یمکنی البخر الی ما پنی علی ابه نملی لاشت. حاص المستوولین عو تحفیر اعضاء بهیئة الناملة فی کل مدرسة او کلیة مفردة

### إدراك همية الفردية في التحفير،

کيد بسير ويناکر ۱۹۰۰ Whitaker من ۴ ۾ هي لاد ره معامله حميع لاستخاص پانظريفه نشبتها هي انستونيا پودي تي تعلقويات وخيبه لامن

يحسباح جميع موطلبان لأن يعاملو على نحو مناسب ياحد بالحسبان في كين حبد معكر حبياحاتهم وتطلعاتهم ويمكن تقدير بمس هذه لأهلياجات و العلمات وظيينها أد أوسني هتمام حبيها أن عصارا بهيئة عامله يمكان تحديدهم بصرق بحيظية حبيب عرجية بني وسنو أيها هي مست هم بوطيعي و حسهم و النماهة بنيي يعملون صعبها أوهد هي جوهره موضوع من مواصيع بنساوي السرس بدي بنيفانج يصنورة كامنة هي المصن المنابع

#### من حيث مراحي المسار الوظيفي،

حدد لأدود Totha nul - ۱۹۹۰ دورة لمستار توسيسي تتابية اسع بها همبية على التدرستان فهي أبضد تنصيفي على جميع موشسين في أشربية)

#### ١ - معتلاق المناز الوطيعي

- ٣- تحميق لاستقرار الطويم سراء عاملج السعور بالارتياح المتمى الي مسوونية الجم
  - ٣ بحديات وهموم جديد د. تشويع . نسمي رس استؤونيات إصافيه

بوصلوا الی مستور مهنی مستمر عاده انطلیم او نشخوا بای لانستان فد و التوقف عن نشخی رتی الدرفیه و اندکود ولینی مطرم شاخره مرّم

ة الأسابيداء للتماعد التركير التجان فان الأوهام الهدوء والصماء

هماي محتمل في اليكون عامر موظفي معظم بدارس و تكليله المسجودين هو محتم من حرارس و تكليله المسجودين هو محتم مراحية المحتمل في برحهة الدائية الممديم فرضية له تتميلنا في في مبادرة جديدة و الأصبطية الممسلميونية وهد المحتمل في المرحية المراجعة المستحصل في المرحية المراجعة المستحصل في المرحية المراجعة المستحصل في المرحية المستحصل في المرحية المحتمدة المحتمدة المراجعة المحتمدة المرحية المحتمدة المراجعة المحتمدة المرحية المحتمدة المراجعة المراجعة المحتمدة المراجعة المراجعة

وينطبخ لا يمكن المصنى بم مراحى للسار الوصيفي ومراحى التصوير ليسري عي يمر بهت لاهراد هي حياتهم اوهد حدد تمودج ريكبتون ( 1947 لا 1947 المصنية بالتسلية لارحية المطوير بال عمري الاسال المالية الإنسان على بها الحالة الموادة مي هي تحدد الاعظم من حكن الركود الاعظم المن محدد الاعظم المن محدد المالية المالية

#### من حيث الجنس

يغير لومينسون Trollapatell (۱۹۹۰ مين ۳۳ ان ايد استياد المقدمة د ۳۵ مهمة وحديد ان مقطيسم الإخرال يقيدون بالعجيدون على مال و بالقدم في مداست الوجيدي فالوجيال داديد يدهيفون مي البني استسبه اهيت بقدهمة الرئيسية اهي خرب ان المساء يه المح التي الرهد الرحد الرحد على هي عمل حيد و سنى مرونة هي يوفضل بحل حياتهن المنائية ومستارهن لوظيمي،

وبالطبيع في كالدر من يصحه الدويه الأالتوافر للسدان المرض لمسلبها التي تقو هم للرحات إلى الدي مولان التي مولان الرحات الكال على الديان الديان الديان المسلكة في القيامي التي مولان في الجميع لا المالية المالي

حسبب سفواج السفيضي ومكرسة نفسها مهنيها وباسالي فهي بارده و حادية التمكير (كولار delian) - 7 مر 40 - وأكثر النمادج السميطية التفلية بالحصر السبوعة ودات الصبية يالمحمير هو اوية السبباء على انهن بريان بقل دور الرعاية من البراء الى الوسلسع في العمل، وروية الرجال على بهم يريدون بوالي دو الأكثر الصباحة وللطوي على معافلة أكبر

#### مرحيث تثقافات المحتلفة،

اقدرج هاريسون (۱۹۸۵ - ۱۹۸۵ - ۱۹۸۵ - ۱۹۸۵ - ۱۹۸۸ -

#### توظير ظرص للتطور المهنى المناسب

ينفي موضوع التعلوير المهني وبعدم عصده نهيته اندامته مدانحة كامنة هي تعميل الشابات عبيبر وبكن ما يدييناني بالأجملة هذا هو اللله ياعيبر ال الدين و المحوير الشخصيين مرتبعت الريامت ولايما بالمو فعنا التعميرية هوا العادة و الديرين لليرعبول هي الله في المدميل هو كانتها بهوية المامية وهرضته بطوير مها الله والمدم مهار بالجديدة والدين محمير عصبة له قادر على تعلم الفكار حديدة وتصبيمها هي بالتنسيمة للبالمان صريقة هامة في كليستان الله دو مهلمة للحديثات الحديدة والماقتم مع الواقف المعربات

وبهكس بتمدور عهد الكون فوه خافره فويسة حدى في المتروف بني بندو فيها خميسة بعوامر المعددة الذي يمكس الراحمان بهيئة العاملة غير مدو قاره اوبيان باينوا ٣ - ٣ - ٢٠٠ من ١٠ المساوا في باين عواقما التحميدية بنهيئة القاملة في مدر مسلمات مهلست فيهما كانت في بطريق بن الاعلاق وتفسيرو بحاح حداقها بن بمبارة بني منهرت من لأسبيد الهامة بني قامات الأدا ديها إنه بالدينج حر بالتعوير انهائي مسرف به بالسبح حر بالتعوير انهائي مسرف به بالأند و مع مصدر محتى تتعليم بعالى او الأعبر فا بالبريامج كان بالعام مهمية لانه وهر المرضة بتجميع لاكتسباد البيكل حديد من الموهلاد البيعيدهم الى حد كبار هي بيدمهم بعدياد الحربية ومستمنية في مسارفان الإطباعي

وهو لمنظ كيد حصب على سنهاده على السيادة على الاهد السياد غلب التي به الن سناجة بحافر تقييد به الله في مدرسته عديه الهدار المحمد حرير المهار المحمد والله حجيه المراهم التي المحمد المحمد والله المحمد والله حجيه المي المحمد المحم

وفيد على هادان عدرستين وقار دايتالاً على به - هيى الحاب اله يقطفها المدار الهدف المباستار بالحبيبان عبر سه هارف مداست بقاء ال عدرستان ال المبيت في توجود - لا يد ال بلو بد تكثير فنني لا حراه ب الإلا للخساطة على التحديثان ودعمة بدوا عد سنتان في طروف للطوي علين عو من محيمته جد للحو فتر وقاليا بمكارل فيلاد الما المستمار مسل تمين هميل حدمة معطلة في ما تيمي للمدرستان من بوقت

### توفير شعور بالاتجاد لدى الأفراد و لفرق،

دما را تتحمير بركر على عما استسميل فللسبكون قائلية عضاء الهيمة تعامله بللحمير كنم ادا توقيف بدار منظمتهم وقريفهم ولديهم تمسيهم تعداه على وية بالناز القمل في تستسميل و صفحة مقيمة الالتمامات التي تسير سير التعرجم ام المادمان هويضر و حربان ۱۲۱۰ ۱۲۱۲ (۱۲۱۲ و تجود اوكانها في رحيم مميمة استنول دهنيد ۱۳۰۱ هـ ۱۳۰۱ هـ ۹۸۸ م. چه صنفويه کنيره في تحقير انهينه انفاسه المان توجود اصب دانج عن الفتية الحت اعتي ما يازام کما تحلي او لا اهد الحص الحديد على العمل هو مجارم ميادر 5 آخري «جه تحن تعيد انگرة»

والمسادد حير يوفسرو بوجها مستر بيعبا بوفره ايضا فعرقبا لأنجار هد ه معرف المستر بيعيه بستاهد المحميد وقد كان حد مد ود وي بالد مده علاقهما و مدكورتين الملاه خاند هناك بهاية و منجه بادبه بعيال مدرستجا بده مالههما و مدكورتين الملاه خاند هناك بهاية و منجه بادبه بعيال و سلبحده بداه بالانهام وقد باين هارس ومكمترسيون باده المالانة بالانتخاب بالانتخاب

و الدرير بالسابسة للقادم هوا . القطاء الهيمة العاملة يزيدون العمل في مدرسة الا كلية يستبعرون ال ليب توجها معدد الوهد الوهر العرضلة عننا لعلماج الفادم الية الخفل الفناف الأعراق والعداما المنظمة متوازية

#### توطير اكبر قدر ممكن من التقدير،

وقيمه بندو بالتمدير محسبوس وخاصله على مسكل دقعه عائية بندي ميي ولاي مدينا 4 وهي بند لا مدينا 4 وهي بند لا ودينا 4 وهي بند لا يستنبي بين ولاي عسبير بالمساريع بمردية السلام الأمواقي للكليسية من خيادراد بتقديم للسنة مند المحتود وهيار 1 1 وكاد المحكومة بمناح مكافيات ما يدينا المحكومة بمناح مكافيات ما يدينا المراجع بها المحتود وهيار 1 1 وكاد المحكومة بمناح مكافيات ما يدان المحتود بالما المحتود الأمواد اللامواد المحتود المح

همي عد سننه افرز عدير بيساطة اليستين كنيه عالي بالكل ميسياو على جميع الموطمين في بدير و عدرات الموطمين في بديار و عدرات و هيك السندر و عدرات و هيك السندر و عدرات و هيك السندر و عدرات على الموطاع ال

وهي مدرسته ب معاندورم دسيمة معسده مجاولة هنهان ال من ليستظمو السناهمة مجالتسره اكبر هي التحديث يظمون أكبر قدر من عال والأحرين هي منهم اوطني كل موظف مبلغا رمزيد الرقد وجد ٢٤ بادامة دلك منصف جد

وفي مدر سنة بد و عب الفيادة الأموال بعد منافشته خوبها پاس تباده بفتنتهم مانعه معتقم بنيد بسببهم مانعه معتقم بني بحسب بشكل كبير وهما وحد الاعتداد الراب منتبعه حدا وهوارهم دبي بكتبر من الاعداد البي تلفت مكافرت فعلاء

### الناحة أكسر قدر ممكن من امتلاك الموطفين للعمل:

بيساد سنه فيسترونو ۱۹۸۰ Endoctions Vital به في روستي و بولايات سخده الاستنمر في إعلام موسقين و سنار كهم في الصراب يعيب لا شرك كي دمر من الأعلى بي دستنفر هو مراغبره موضفون شنديد الأشهية بالسبية بهم وتوضيح ديبات علير دلالوي هولكيز و حروان ۱۹۱۵ (۱۹۱۵ فولان ۱۹۱۵ فولان ۱۹۱۸ و مراغبه ۱۹۹۹ اي مثلات الماد مفار فال دسخاص الدين سيمومون بنسيدها هو مراخاسم محامها ويستير داي و حدوق الاعادات الالها الله الي صرى يقفت عصده بهينه العاملة فيها الحافر أد

- ا فيل للأشحاص بنساطه إنه ولا بد لكم هي أن -
  - ٣ وصلح الأشخاص في مومنع تهديد
- ٧ دولت، درستور بال حجدة هي ألفويسة الدعمها حداكما البعبسا الهيمة الجامية
  - تغور الأستعاض يحرا الحعية وصنف التخرد أرضياء استنصله الأعلى
  - و النبق الاستعامل بالتمريد عن يتجلّمه أو عن تطرف بشوق عو تحمله
- بنجد بهائد دو النجيز دينيفر عد سول نفريسه تطوير سنوونيه و همارستها مأخود عن داي و تخرين ۱۹۹۰ Day et al.)

ويصبون ريب (۱۹۹۱) به في متعدمه معمده كالدرستية التجوية فمعد تبيية والمرح منبعل حدود الدراع والمراجعة والمراجعة المراجعة المراجعة

ومن الرجاح يصد الناهد الأمثلات على مستون لقمن للقدى تتبسيم في تطوير علاقات المسابية على تطوير على المسلامات على مستون لقم المسابية كالتحقيم وحلى في الاسابية على المبيا حيث توجد عائلة بنز سلها فقتل والمداه من الاسابية على المبيا حيث توجد عليه بنز سلها فقتل والدية بسليب موسر تتابيلات وما كل الانه فتصال بوجد عليه والمدة بوقي حد والدية بسليب الموسر تتبيل الماعة المكاسب والأندر القالا بدال الهمية هذه الملاقات بالسبية للمداد الله المداد الماعة المداد الملاقات

#### خاتمات

## المراجعة

Baxter G (2003). A fair discribit ion if rewards. Headship Matters. 25), 5-6.

Bezzina C. 2004). Irom administrating of large ig and leading the case of Maria in Pushwap is Pled increase our Perspectives to Educational Leaduration. Hung King Computives to compute or Educational Automorphism and Management.

Bjerke Blanc A. Meet A. 193. Calture's consequences that agement in Sacrat Amma. Legicospin and Organisal in Ocyclophical for mill 4(1), 30-35.

Butter S 96+ Aucha in a - Freedin Chicago at University

Chicago Press

ROCKING S 986 Ungers and he ac datay Von Learning Milton Keynes, Open University Press

Colonian M. (2002) We man seasonablers Sinking he Bulance Salke on-Trent Trentham Books

Day C. Johnson D and Who Ker P. 190 Minnagene 'm fary Schools in the 1990s. A Processional Development Approach Lendon National Chapman Publishing.

De sardioni in Lookarinis and Forsi symetric (1971), coston. Teachers, Messigned Charlesge of Charlesge Order Lapor London (1971).

Dinmock C and Write A 10.2 School eaders in context society and organisational cultures' in Bush T and Beat L feets. The Principles and Practics of since its Management London Paul Chapmar Publishing.

Dwight C. 1986) Page 48 of Mot vation Cx in Buck or

Ercuit a 2000 Appraisa o Strivenia il in adadesci e a bunde i di Mido eweno. Di and ciarani Cicos Managing feacher Appraisa and Performance A Chaptarative Approach London Paul Chaptar Publishing Er kson F. (1977). Childhood and Society London Thao/Granada.

Dvates, L. (1998) Scaff Mutivation. Morale and Job Satisfaction. London. Paul Chapman Publishing.

Farre D Baishaw M and Polai R 1997. The Management Role and Training of Learning Stipport Assistants. Research Report No. 5. London, DfFR.

Fisher C (1903) Boredon at work a neglected cheeps. Humais Relations 46, 33, 395-4-7.

Fisher Cland Youn A (1998) What motivates employees? A class parison of US and Clanes responses. International golds in 114 has Resource Management 943 5-6-528.

rusket N and Lamby J. 2003) Leacing and Management in Lagranian. Internations: Dimensions Congrue Congrue Publishing

Press a 992 Max using people sower in schools and vitting and adding great test and source Succession. Schools 5 California Correct Press

Fryet M 996. Creative one again counting London Pau Chapman Publishing

File M 1999 Change Forces The Sequel London to her cress. Halvey C 1993 Understand Commissions with earling Harmondsworth, Pengani

APPSOR G. 1995). Satisfaction tension and metric some relations of sense of our satisfaction managers in Singapore and Australia. In this of Managerial Psychology 10 (8): 13-19.

eraborg E 966. The not vasor engine theory in Page 3, etc., Organisation theory. Selected Resourge Harmondowork Pengura

Hofstede C. (1980) C. Fre. Consequences International Deflarences in Work Related Values, Beverly Hills. CA. Sage.

Hopk as D. A. islow M. and West M. 1994). School improvement in an Lra of Change, London, Casse I.

Howe I are Machierson R. Mr. New Zearend's constant after instant process of the Post and activate management of a proportion of strained a Post I was a Perspective on Laurentian conference III a Keile Community. In Court to Educational Administration and Management

High Li M. Mestor I. Riss A. is non-sor L. 2001. The fer Silver spot River in Literature 1998-1990. In it Livers and North London School of Edication.

The A 205 ( A many product of an accordant to the price of a Manager to the A worker of the terms of the term

Professiona, Development totaly 6 , 63-68

K knowse A., are by R and Vinneounbe S., 988, Working in Organisations, Harmondsworth, Peng. in

Kon of Al 1987 And May 19 Acres onnor McC 47

Kie ier II von I. de Connistrat Z. 2000. The less of the state special series are small to process on a series and series of a series are published to thorough a series. Comparentive Education 26, 285-289.

Alexandria Victoria ASCD

exe 205 for a more and stands Robert on a species to school against the second of the

at I and B per A of Sexib For the Property of Property of the property of the Sexib Prop

Compare, 28 2) 197 206

Mass w A 970 Mot vation and Persons y New York Harper and R w

McCief at D.A. 198 ). He had Microsition. Communing: Continues. Surveysity Press.

Mex. egot D =960). The Human Side of Enterprise New York Motor will H.

Middle would D 1999. Some effects of many resemble projects in the business some stable at the river prospers. A Microscopic D Code in Microscopic D Project oper Resemble to be duction. Making a difference Legisland, Paul Chapman Publishing.

Modes and 1901s he little of damaging eacher performance and its applicable. Made general 1 and arthur a test Modeg of Tacher Approx. The terromance Alexander Se Aproxic is no in-Paul Chapman Publishing.

March and Done Lamby 1 998 Lamb Resource Millagorie is Sulfonts and a legal of a new Par. Complete Publishing

Note though Proceed Vision The Second Pend Chapman Publishing

Macana and 1995 of sales not the forests and by sometiments at the property of the sales of the

National Councilion For Four and Research N. L.R. 201. The Johns of Teachers Working tech Sough National Posticianism of a leading Research.

O φ. (995) Less L. (1955) procession procession som Jeptingsseina asserin and the new managema som (1955) Bake and Sar R ees Minagang Teneners as trotess, mais at Sense's London Kogan Page

farker R (1902) Smitega, planning and leadership, a ministed MRA lissertation, University of Leacester

Rea D 1997. Achie vergen mot vision as a dynamical system paper prese led a American Educational Research Association CF cago.

Regions, D. ma. Faire I.S. 1996). Worlds Apar. A Review of International Surveys of Educational Achievement metading Edgand London, HMSO.

Riches ( 1994 Mir vation Bash I and Wes, Burnham, J. ecs. The Programes of I ducational Management. Har in Longman.

R ey K 2000; Speech to Nadona, emoti or furthers. Stoke Rochrord. April

Rowe J. 2013. The my biof target setting. Prinary Headship 4. 2.3. London, Optimus Priblishing.

Store and Fink 3 998. The crussing school the unide inted nelfective school in Stoil and Myers K leds. No Quick hixes. Perspectives on Schools in Life to yill Basilipstoke Tulmer.

Taylor D. 2003). Managing within Josing sention. Headship Maders (23), 4-5. London, Optimus Publishing.

Champson M. 1990 r. Appress and equit apport less if denneit. N. Cesteford M. and Riches C. reas. Managing Change in Littlet to London, Paul Chapman Publishing.

whetaker is 18.7 Charges in processional development the personal anelisary in Kyos L. Calvioro M. art. Riches ... eds. Professional Development in Laucianobal Minagement Backingham open Coversity Pessipp. 11-25

## القيادة والادارة لتحقيق تساوي المرص

#### مقدمة

ستكتبها هم الهجيس همية صمان بيناوي بمرض بلاشخاص في فياده او بد ه ميرسينه و كليه وبنم فحضر التقريفات و مُصاهبين النظرية الع ومنف بلقصات بالا الملاقبية المرادي بجب الأهمية الجاملة للنساوي المراصل فلي الحيط البربوي الع منا يتصلعنه دليا من معن بالسبالية للهيناته و لأداره اليي دئد الدراج و استكثبات بعض المدى التي يمكن بها دمج للناوي المرض بعمليات العيادة و لأدارة المنفس فلام إستراتيجية شاملة منهاميكة

## التعريفات والمظاهر النظرية

في بدول سقدمة برد الدو غد المقدم في تنظيم التجمع كثير ما يالي سلساوي المرمل في سياق ينظيم المجمع كثير ما يالي سلساوي المرمل في سياق ينظيم المحدد ما الي غلى سكل قاعده الأايد من بياهيا و كل أنقد ما في يواقع المحديد الهي بشجمتها الفيي بشلبير بيسافته اللي المكار الإنصاف و السلبية م المحدد في فرصيه أن كل شخص به أنجل في الحصول على فرصاف المحدد الهدف الهدف الماسات المحدد الله من دل تقليم من تقليمات المحدد الديمة مني وفي حين يمكن ال يوكد بسده في هذا السياق على كلمة الساوي الفيل كلمة المرفى المدار في دلك المحدد في هذا المسلم من الأهمية المحدد الاحداد المحدد والمدينية المحدد المحدد والمدينية المحدد المحدد المحدد والمدينية المحدد المحدد والمحدد والمدينية المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد والمدينية المحدد المحدد المحدد المحدد والمدينية المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد المحدد والمدينية المحدد المحدد

والوغي حول سندوي بقرض في عالم الخديث ينفتو إلى درجة كبيرة بالشستريخ التربيط به الدي صندر خلال للمنف للاني من القرل الفسرين و بدي يجري بكييفة وتطويدره لصبواء فللطفة القدالون حقوق الاستندان (۱۹۸۰) على للتنبيل على الدخل استنديدات بكاير من الدول الأوالية لتى للمنكسة للتحدة و ثر على حقوق القرد فيها والحقوق الانتاماتية للتر تجلمن أن لودر في القاسين في الدربية في

حق حير م الحياة محاصنة وانفاتليه

- حق حرية العبير
- حور حریة المکر و نصمیر و بدین

حل عدم الإحصاع بماملة مهينة

حل التحقيدة الأولي لعادان والطلبي صمة المسترة معقولة من هير المجسر القصالي. مستمر وغير منحير ينشكل بموجب المانوا (الفاحود عن حوليا ١١٤١) ... ٣

١٩٠ سنسين فهم مصامح هذه الحموق في نصام بصادد عوضات واد بهم يوميد في عد اس و كليات از عم ال نفضه، مثل جو حرية للمبير اله حرس حاصل بالسلبة لأداد البائدي في للربهة و لهن عربيطة لها بسبب السوداليات للحاصة التي تصطلح بها فيما يتعلق بالأحرين الدين يقتمدون عليها.

ومثل هذا المستريح بو صبه عند عني مقطع البيئم الديمور طبية الاجرى المع تقاوية مواضح بتركير العني مستيل مبال المعبير صبد مرتفول على مستاس لقمر مجرة بقوجت بمايول في يولايات بالجناء الامريكية ولكنة على مسكل مجرد فترح تتعلق في مستيل في مملكة متحدة وقي حيوب فريتيا من يوضح أن تشريع العلق للتعدرف في عدم السناو 3 في قبل تعليام المعاري كان جوهراء وقي هذا التسليق على تفادد و مديرين التركير على السريح للعلي أن درجة قد الأحيدة خوهاياته الى هذا الجداجة بكول با أنه بان يجداد كثر بعيمالا عمراته سو الواصلح أن مستحلات داد الشيفة معتشة بكول موجودة للديد

من محدم آن يقود البرئير على التنسريع إلى التنسديد على موسيرات التجاح في تصليو سياستناه بمساول القرمي بين مكتول على حد تأبير موسيرات قعية او فكم فياسة متتبول من حد تأبير موسيرات قعية او فكم فياسة متتبول من الدرية المحددة واواوا مريحة السحابية المحددة واواوا مريحة السحابية المحددة واواوا مريحة المحدد التعارفية من المحدد التعارفية المحدد المحدد

انبه بعرف النجاح على ليب النظام الراهن وقد اقد لكي به سينهاد علم مرضيه يناتا في ليمارينه

وبالمنجد مسمر ما Similary و المصية مساو داعر داقي سارايا كمت الموادم والمراحد الدورات الموادم المدادم المراح المحري المحلماء الماسليات على هداد المحلمة والمساول محريات المحلماء المسلليات على هداد المحلمة والمسال المدالية والمداد المحلمية والمداد المحلمية المحلمية

ستنده فازن الآداراد الهادفية للتحليق لستناوي الشرطان ما معقد او تقادة و الديوول في الوقت الذي يحدد حول فيه لأن يكونو اعلى معرفة بالسمارية بالدامة المعليات المالولية بالاستانات الدواعية الدواعية المسئير الما قد تبدل مداسسة أو الكليسة عليه بعد ال تكوار فعا حققت لشناوي الفرض

هان سنتكوان في عدر سه و الكلية تستنده ما تجاه و الساوة الاستخواج عدد المسكة الاستخدام و المسكد المستكد المستحد المستكد المستحد المستكد المستحد المستكد المستحد المستكد المستحد المستح

هنان ال الهيمة العاملة الانطهار الانصارورة هذه البوادية الأحمدانية بال سنتكو بيسانية مجموعة من الأشتخاص الداران مما نسيم الى الاستمطاب بمنمن استعانه أكبر الأشتخاص موهنة ومهارة وتقييلهم. نقص النظر عار حسانهم و عرفهم أو إماقتهم؟

هن لأد الا أساسة أني كساء والعلي معاملة حميم عملا الهلك بعامية بالمعاملة العسلما أم وقي حكياجهم الفردي؟

هن للسيالة الأخيرة لعلى معاملة ليفض بسيكل عصل من البعض الأخر سعلب على معوفات سابقة أو خالية او مستمرة؟ (ص ٣٥)

ويتعلق حر هذه الأسلتة بمصية معينة بليح من بتسريح ومن للحاجة حياتا للسبة هذا في مصروعته الكلة للمدى بعدد بالميم اللهافية التي للمساوية وللحول إلى المرحل إلى الملك المرحل إلى المالاح الحل في الهيئة المالا وحود عدد من للسباء و الموطلة المعاقص في من للحد الأدلى) ودلية للمحاولة مناهدة مناهدة المحموعات على المساوية لمجموعات المثلة المحاولة المحموعات المثلة المحاولة المحموعات المثلة المثلة المثلة المثلة المثلة المثلة المثلة المحموعات المثلة المحموعات المثلة ا

وهي حاج ال هذا التعليم الأيجابي مستموح به باستنجابه المستريعات في فقروف محليفه قاله فلا يكول موسيع بقياس وخلافت اقالدين يجاجو التستندة مقدومتان على هذه مما مسته بعثمدول الها هي دو فع ستسيم صدا مقليجة الدين سنمي الي دعمهم وذكلت الموال ماكلت وي 1995 الموالة الالماء الاستنباطول ما داكل مدينات بمناصبهان فا مدينة المحلول ما داكل مدينات بمناصبهان فا مدينة المحلول من الالماء الدينات الماء الماء الكالم بحدا مناصبها أو سكونهان من الالتاب الكما للبياني المحلال مناصبهان الموال الماء ال

وهداد بحجه الأخيرد مهينود بها تستجيح زباد القمس على يابتحصو اولا ما هو هيم كل مهمة وتسقطو من الحسيدة الفرطر التي قد يوفرها الحسم بالاستخاص تتعليموها وقد لا يوغرها ادهكا، ففي الدرستة و الكلية من الرجح إلى لاشتجاص الديس يقدمون توجيدت و مرطبات لاعضاء الهيئة الدامية وبنظلانا هم موطعون دوو لأجور الأدنى وغفود عمر الدرام الحرثى بستنية عليهم الدهي المملكة المحدة معظم هولاء الموطفين من السلام الدو كالت الوطيقة مرتبطة لقيمة اكثر القل سيفرو الله عدد اكبر من الرحال للحصور اعتيها القلدة مسالة الأصادة المدرية المفكر الله والكن دالما فلمن مسياق ما يعكن الدييرة همم المؤسسانهم والتاحد بالراحدة ميرانينهم الرائد حرابات على المحلم المسالة المحلم المحلم المرافي المحلم المرافي المحلم المرافي المحلم المرافي المحلم المرافي المرافي

# اهمية تساوي المرس في المنظمات التربوية،

عسى الرابم من هميه الآيا الاستعليق سنساني المردم فسن اليادي من المظملات المردوية الكلادي والكليات والخلفات

وهناك بلاث حجج رئيسيه بهد القول كل منها مرتبط بعا بسراد الكثيرول بانه المرحل الأحلاقي الاستسم بدريه الا وهو تحسيل توفيح الإنتابي عن خلال تطوير ههم البادر ومعرفتهم هيمر مجتمع دوسسته البادمر و لاسهام بدنت في تلقدم عنى مستوى أوسع

ولا الحتاج موطنو السنتيان لأن يروا في البالغام الدين يوحهون لعلمهم قدوة في دوارهم يحسندون الوطنع السلميني والأعطن الوائد كان كل ما يرونه في العالم الذي تقدمته لهم بيشهشم الطبيعية هواما يعزر الوصلع الذي لان فيما فين السندينينيون و يستتجون أن هذه هو الوصلع المضل

وهبر اقد بشمل افكاراً سطوقة مثل

- التساء وحدهن يمنس الأصمان المنفار جداً

البرجال وحدهم يمكن إن تقوموا بعس محراس والمراشعي

الأشيخاص دووا لالمسام بمتحيجة هم وحدهم بمادرول على التعريس

اليابيون من عرق معين هم وخدهم الدين بمكن أن يسعو المصبيح لعليلا

و دانت الارسلامية والصلاب في مدرسية أو كليه يجتمجنون محصول على فرصله برونه تحسيب السياوي المراس في المدريمة التي يتوالى البالغور أفسان المصدة الهيمة القامينية أرة - المعلية ويودون عملهم قبها وقف بالبعدونة أوليس وقفا للمجموعة اللي

محضبطون

يسمون بيها الإسرون هذه بطرطته سيكو الصافية بحدد البراعة بي سميط بعضوا الأنادار والمهام وقف لأنواع ممينة من الاستنجامي ارهضياته بنميير الابتخابي كما ورد وصفها علاه قد تكون حاسسمه في معالجة هذا الوصوع بالنسبة لما رس وكلياد الفي مجيطات ممينة.

تانیا به کل سمد استه و نکیه باعظی هوسیسته بربویهٔ مسلودله علی طفال و شخصی از دومید لهی هفتل بیراء و شخصی از دومید لهی هفتل بیسته نفیم حال یکو ابدیها هیسته عامله بیماد محتسه اسلوع حامده بای بساط مود بحکمه لبی شخصیات محتسب و مجموعات محتسه می الأسلحاص اعلی مبیل مثال می اساحیه استدریه یابعی جیسه عامله هیه بهبیر حسل الاست از برجال هی اساحیه استدریه یابعی جیسه عامله هیه بهبیر حسد لکلا تحسیس از برجال هی اساحیه ایمود بدار کل می بیساد و برجال هی اسربیه و هی دربیات و برجال هی

وبدره هذه المصطور السبية على معود، واستنمه في الدا اليب الآيا دايد، الرجال والتساء خلال الأعوام سلائين سي مصلت الرات Bu أنا كا الحراي 447 Gray كوفال (١٨١٢) (١٩٨٠ - إيل الأقبرات من القضائل للمصلة لمبينة في المدور ١

الدكور لإباث المعاول المعاول المعاول المعاول المعاونات المعاونات

الجدول ٧ - ١ - ثقامه نقوة لأستوبى تذكور والإناث

وهام اكرد المستظرات كبيرة على موضيع ضمعها استسواب معلمان ۽ مواضيع فضورة بالما به مع الأسلبود الأخي والكن هي كبير الدالكون في مجيمة من عليم الأنصاف الله على الرعم من أن الأسلبود الأنبور فد نبده مناسبة كبر لتميلات المعالة بالأسلبعادي في نفذن أو حددو بعسرين المعيم الأيوجد في يو فع سوى سباء فلاتر في مثل هذه الأرواز المهادية النظر كولان الاكاناء ٢٠٠٠ ) ولكن تحجم المشروحة

مشارمهات

هما هي الم المرجح الرسامة عدد كلا به خاص سالكون «آدهر» إذا كان هناك و حدد مين الرحدار و سياء فيمو الهيئة التدريسية في مدرسة و كلية ما اوهده حجله مختلفة عن حقيقة الله مين غير العدر الل احدو المحموعييين على تمثيلاً مو الاحسول القم همية ديما و كديت يحيد الركول و صبحا بالمثيم ال تكثير من العادة و عديربر من الرحال و السياء بمنكور المسميات من كليا الماسلين في الحدة الاحموام من المراكول المناسبين المسيال ومن الهيام مراج حرواستان المناسبين المناسبين ومن الهيام مراج الاباس والمناسبين المناسبين المنا

ودوخد مثال ينعين بعد المعائل وينعين بسيبينية نفاط المود بني توجد هي الهينة المامينية دايد بشينوخ المرهي وهي حسين شمرگر بناخلر با تميين قيمة حد بد حن بلامينية بدرية بنسوية المامينية مع مدخل حد وحاصلة المعادح بدرية المسوية إلى الدول لاسبوية و استرقية ووكر وديموك Hammock المامينية ومبي لا الاوسكية ومبي المامينية المعادل بمامية المعادل بهائل المامين بالمكانية المعادل بمانية المامينية بالمامين والميامين فالم وهده المحالات مني لامن من ساحية سائلة الهي وجود هيئة عامية فيها عباصار على سبيل المثال، من

- الراب مجموعات أبيابانية
  - أداب العمل المنينية
- مداحس بعمل بتعاوني الأغريقية
   القدرات العربية عنى حل المشاكل

تكلون معينها ممثله من قبل موطنات معائلتان ويدينا بيغرض بطاعيد والعنلاب اللي حقيلج الأحلمالات مناصبه في هذاء الفناصلي ومسرة احران، الغالجة علامهم غائمته للميصية المثل منذ كان ينظر اليها على الهذا بالأصلح الطاعية للماقات معينة وليستك مقطورة عليها

فائلت إن على منظمات الدريوية تحكيه طبيعتها واجد الحلاقي لأن تقود التقيير بهدان مهمتيا هي السندغدة في سنكير الجير البنائي الأحيال القادمة الدلت فإن غلبها الانتكان محاولة تقديم غلامات الدلت السنفير الأفصل في حلال المحبط وروح الحماعة الدين يعمل صميهما المعتمون والموضيون في هذه المنظمات الفاطريسة المي ستتخدم في قيادتها وإدا تها هي اقصار مواقع الوطفيها الرائدين حول عدواه التي يُرواها المستقبل بها ويمول بينوستيول T instrip الا من الا هي كتابته عن الميامستات ستتاوي بمرضر في مداس الدواها يجيان يكوا هي الحوس للوكير من النظام الاداري أبواكول أملاهاد البال الاستخاص هي مداست حراد من المعيلة وبعنتان داخري بحث ال بكوال بركيم إدارد المدارس عنتي العلاقات التي تكوال تفيعة هيك الملاشحة من الا للأنظمة

## بعض المشامين بالنسبة للقيادة والأدارة

هد نگور هناند بلابه جو نب مر ههر نقابد عقدامان نستاوي نفرض بعد دهق ي پشار اليها

### غهم القائد الشخمس

کست بیان میدنوود وگیل ۱۹۵۰ میلاد ۱۹۵۸ و ۱۹۹۸ میل ۳۲ سیسیوس فهم قصاب عدم مستاو د عیل گیمیشة تحقیقت مدیر تصرد معالجه الوضع و ویتعیل حبیار وسائل تحقیق الثمدم باکنهم النظری تقطیها

ويعلمن النظار عملية إلى كان نعامة أو تعالده يدعم تصريا الا المصادية ( ي الأهليات المصادية الله وتسلم الأهليات المعرفية المورد المراجع الله المستقدر باقل من فيمنها أو تعزيات حرى فائه مستهاج إلى تعرفين على سر م هليمي بسلساني تعرفين ويعالج القصية بالسلمون والمسال عبر أنزمين و حدى تصليم المستوب والمسال عبر أنزمين و حدى تصليم المستوب المستوب الأقل قد تتعرض المحلم ألى السلمانيم المستوب المسالم و المسادة و المسادة على الأقل قد تتعرض المحلم المسلمات و المسادة على الأقل قد تتعرض المحلم المسلمات المسالمات المس

أنبرام انفاده بنظام للفيم يوان الإحطوير الموارد المسرية صبره عاجبوبه

ميادة لواصحة في بطبيق هم النظام من الثيم

الدعم الراسع والقسي ومن قبل القادة السياوي القرص صمن هذا التطام من القيم

#### فهمه لمحيطة المجتمعيء

سمحتمدات مختلفه صرو مختلفه فی فهم ونشیعی ممارسیات معینه هی ادا ه قوارد آبیسیزیه علی سیبیر انتقا بعنول دیمیود Mimmisce ۲ و راندیده الصبیبیه مبینه علی السابیر علی العلاقات ووضع بمادح با یسیر سیبوکا مرغوب به ویسیسرج بیختیی ۴ ۲ وی کسد الاحماع هو عادد شیری سوصل به مجموعة من الحیرهی تعمل علی مستوی المحلی

وفي خاص الحدس عبر السبيل عثال بمكنى مقاملته على له قصية من قصاب سي السناور المرض في الجدمة المرابية الا اله طاهرة كبر تعقيد في الجدمة الله المدس بال الحدسان وفي المحسمات الدوية و الحداثية حيث الساوي الأمومة و السال المكانة و السناعية وفكند المول ديبرو Thehritis الا المحارب الله محارب الله المحل في البيان ميبية على الماق منبادال لمحكل المكور فلامنا و فلمنها البيل تعاده و موفلة في لمكن الماق المحل الدور قابع دائمة في منوق المحل

وهلي مجمعتات بي مصدريان بحديثان مثل ايران اقتليل وحم بين و مجمعات تدرية السنورية الحليث بحديث الأرجال والمحكلة العربية السنورية الحليثاء والكابة وعن باكلستان توجد موسلتات الرجال والتساد بالاعتماد على الهائمة والكابة وعن باكلستان توجد موسلتات مساوي المساب بها في دراكر العيادية فيها سنوي السناد والمساد في مراكز العيادية فيها سنوي السناد والمساد والمساد والمساوي المراكز المساوي المساوي المساوي المساوية المساوية

### فهمه لمحيط مؤسسته

بحثاج كل مدرمسة و كلية على حدد في باستيس ثقافة بمرض مستدوية لأن ينظر بيها في سنياه ما يجاول مجتمع ثدي في جرد منه البنجرة اللهي همهورته حدوب فريمية التوصل أن مجتمع فيممر ضي حمة يصبع مستوولية متحمة على عائق فاده موسيدات بتونوية البير بحناجور الى افرائك بدور الهام بممثل في ارع السيم والمعاييم بديمهر طبة في محدل بتربية وتصواة حاصلة في محتمع الأفريمي تحتويي الأوليمع (براي ١٩٩٨ هي محدل بتربية وتصواة حاصلة في محتمع الأفريمي تحتويي وستيكون نقائد ما كالحيط مجتمع مدرسته او كلينه وقد دان هو نفسته مر مجموعه فكيه قدر نجار بصوب تقرض مستنازية ستيكون خبير ياعتبار به في توقيد تصبيبه مساله شتخصية وقصية يدفعه دوره أنبها وقد وصفيت مديره مدرسه سعنته تجامو في تومينجيام Harry 1g 1900 مير عها على لنجو نبائي هو ثلاثه صعاف معركة بدسياري مرام امراه السيوية في مجتمع يحكمه الرجال وقوى دئد. مديره في مجتمع يركز على الأعتبارات تعتصرية الردا (1980-1980 من و

وهي مجيمة محني حيث السنكان باكمتهم من البينجر المثل بعمر المناصة الربمية هي يعقب دو اللسندان أو ويد تحدي بنا يم وينو د تتبلالا العن مجيمة منكاهي الدرجر تحميم الأعراق هذا يجدل الأجياء المساولة حج الأخياط بمادح من الأدوار به التصنية تهيينية القامية شدا ولصف مديره هي الجدير بدار براهي بها سومرسيب الاسامة هي بيد المناصف عديرة هي المناسقة على المهيد عديد عديد عديد المهيد المهيد المهيد المادية هي الهيئة العاملة في المهيد ومنيمة مادية الكانة وهد يعطي ديك مؤشرات جامئة التطلية

كانت المصدمة بالحديث المعلى الاشتخاص وبكن كم بمنت بواان المصليب كان ربيس المسلم المدينة الدي يرام المثلاث المسلم المدينة الدي يرام المثلاث والمطر بساكيتهم للميت بلادوا الكان كبير اجدا الجاريد (١٩٥٨/١٥١٥) ١٠ عن ١٣ عن ١٣

## بئاء الفرص المتساوية ضمن لقيادة والأدارة،

في خان ال سيريغاب فراينغنيدمن المارم الأهليدم بالمور مثل المرفية والدين والأعافة والجندل والساس والدوجة الجنمين فإرا المرسسة المترمة للساوي المرهل ستتاكد المسامل الل تعييمها للأسخاص لمدد الل جديج خلول رداد الاستخاص العلى سيرين الثال

موسطر الدوام الخرس الطرابيرسج ويروكس You'rg adu Biriuks موسطر الدوام الخرس

- موهمو المتود إسرة رسية معددة

المصبول لكطوعون

الماتمون بوطائم، متبعية عروائب أو الكامة

« شيخاص البابر الصليب منهم \_ يحتو امكان العصدة " هيسته العاملة في حالاتا الطواراي، مثل هيئة «المرويد» أو «انتقطية» كال شده عبلا عملع يحو يعمر عملها باعتباره بسلهم كي سلمر المعلقة الموسسة الأقلي والماهدي المحل يا يتعلق المحل المح

والعساب مذكواه عادد بيستنايان حال مستنفية عرابت التي تنهليها البيبريعاد ياعلينان القامليان بدواه خربي هم هلني كثير من الأحيار من التنمس والكثير من الأقلياد العرفية وحديف مبديه الجربة في حيار كبيرة وبدلك فالتحديل بدن يواجه بعادة هوال بركرة في كل عبنيات الأداد على الأستخدس هقو كفرائهم الستخديمة وستهرد فحص بعدة عمليات الينسية منس عليات الأداد في تحديد بنائث من هذا بكتاب وبكل مما سيستنديا هال المحص المكانيات عليان عبرة عبيها

#### الاستقملاب والانتقاء

هد سناعد نسياسسة النصية لانها بعطي النابة و منحة ودوية يكل من يه علاقه ويعجبي موديوود ولبي ١٩٠١/١١/١١/١١/١١/١١/١١/١١/١١/١١/١١ - على ١٥ منالا عميميا عو سياسة بنتمان على

لاستمعنات مع صفال آل لا يعامل اي سخمل معامله افل على بياس بعرق و التول والتحسية او الأصل بغرافي او المومي او الإساعاء او للحسل او الوسيع القاسي او ل تقامه في وجهاه شروعا خول منظلتات الا يمكن البرهال على ال بها ما بيرينها

ولا تكون السياسة هدانة الا يممد را تطبيعها ويمدح وبين و حرول الاستخاب ما تكون الاستخاب المحدد الدي يسبي هيه ال حدى المستخاب حداسات هذه الأعناقة الموقفة واحسسب مصطبعات العمل المصاب من الحدى المرابعة المرابعة الأنوار في هرار المائمين بالانتقاء ولكن للمقرمان وطبعاً لكون فيه المدرسة والكلية في حاجة المسلسلة للدرس او مدرسسة للولى المحلية في المعمل التألي ويموم للأربس المورات هذا المدال التألي ويموم لذا ربس المورات هذا المدال المسلحة الرابكي المحدد المدال الأحداد المدال المدالية المدال المدالية المدال المدالة المدال المدالة المدال المدال المدالة المدال المدالة المد

في تكفيم وقد ينطب هذا لموقف حساستية بنت ياد و سنجاعه الصوبة لأحيير النظرة الأطول منا رغم أزا تحل قد يبدو بسيطة الني الورق

كما هد يوحد عرام لأستجدام سيحات غير الرسابية لميام بالألماء وحاصة السلسلة وطائم ولائمة وحاصة السلسلة وطائم الدوام الحولي والبحول المولية والمبلسة لمكانه فيل سوحل الموليان ليماني المعيير صبد بوقر المرضة لأي سلحول المعكول فيل سلكان ليم ألبعل وهائماه بالرواد الشبيلة واللمام هي على سلحول بلكول فرد لكول المحاليات المحا

الصمان وسع بعقل ممكن بلاستقصاب ومنعت الإعلانات في اماكن خارج عواصع البي لا يصن الها سوى الأشخاص منمن عام التربوية المسادة

به نصب استنداد الشيخامان يمكن الرجوع اليهم باعتبار ال مسل كانوا عاليات عل سوق العمل ۱۰۰ لم يد خلوه قصد - عد يالرد دول في التقدم للمتصلب لافتقارهم الى الشخاص المناسبين، يمكن الرجوع اليهم

عم ال يعمل المراثيب على يعلم المستقلية المقتبدية هي التقدم للوصيعة فقد تم التمثر هي متبائهم ال كال وصنعهم مناسبة المنايير الوطيعة

وحهب أبل كل من تليد، تتعميمه الأما بالله تقديها المدية على معايير تتوهيمة منفق عليها حسيما جاء في الإعلامات

وكما النب الميدوود Micklewand و ۱۹۹۷ مسيد الوطائف الحرثية الدوام هي بالداد التي توفع فرض الأستنقطات لأشتخاص من خلفيات غير تقليدية المما يوسع بعامس تطالب مع نظام والسبع من اعصالت الهيئة العاملة اكما بلبي مبادئ استناوي القرص في المارسة العملية

#### تقنيك المنصب والدهم المهنى المستمرة

مسن المختمن الربكو اطريقه بمديم الدعسم الهلي نغطت هي الهيئة العاملة الدع يعملونية تصيدم عنصليات أمره بالع الأهمية فسي تطويع الشادة والمديرين عضافه لكافو القرط - وستأبي بعث همية عرستاين والأصدقاء الناهدين بعيم. مكامية في تقصي الحادي عبير: وبكر يمكننا هذا تنظر في بقص فصاياً تساول بمرطر

وقة يحسبهن أقدر من إن تدين بكونون صنعت فيه في معيمة معين حدالا عصده تهيئة تعامله مر أنستاه و أسود يعيد الحكول هم مرسد من الأقلية بصنها الاستاد المني تدعيم الأعلية بصنها الاستاد المني الرغام من المعتمون بكرا المنيات المني الرغام من المساد من رجر الكوستان الأدام على الرغام الإستاد من رجر الكوستان الأدام على الرساد الا المعتمون الكرب المعتمون الكرب المعتمون المنيات المنيات

وعسي بحو مبائل فيما يبغس باعتماه الهيسة المامنة من الأطباط المرفية العلمة ميجسسون وكلم بند المرافية ا

كل هذا يسليان اللي عاده ساكيد سفاده و مديرين على همية معيفد موسلساتهم الفريد الفليل مسليل على أدا وحظ ال هناك حاجة ماسلة للوهليج لعبريج في حسار عدار عدارس و الكليات توجود لقصل في مجموعتات الأقلياد الفي مناصب الفليلة في مناصب الفليلة الفي مناصب الفليلة في مناصب الفليلة في مناصب الفليلة في حليم المرافعية بيموم لدور الفدود فد يعطي شارة بالله في دهم يتمام المرافعية مثل أي سلسحمال حرادة اليوجد المسجيح للأحرين والدالم يتمال كديب المسلمة مثل أي سلسحمال حرادة الإجهارات المحميح بمامتول على فلام ليك الحال كديب المسلم عدر المسلم المرافعة المسلمان المرافعة المسلمان على مرافعية المسلمة أي من غيرها

الله الدريم الدصير هاك الكليم الدخط عائر Ralks عم يهما يوسيا فيالك ها الأنساء على مستهم منه اوقام. التبرجمة ماستطنام الخفد الأسود يمثلاً من الأنثل

وبنطب دعم عصد بهيئه عدمته دوي لا عافه الحسيدية لاهتمام للسندة فعد حصص مرسد مد سه ستنعدم كرمتي هجلات عينت للعمل في «براسه ابتدائية ظي وبرا و كرد شعو ها بار مرسدها رعم لطعه كار بلا سند لا يعاملها كلم كا بعدي بها إلى عاملها كلم كا بعدي بها إلى عاملها كلم كا بعدي بها إلى عاملها و هو سبيء سعود الي هدا مرشد ما كان سلمته بو بها مدرسه صحيحة الحسيم حمد يشود بعلاقة بال مرسد و مرسد حينكيار ١٠ ١٥٥١٠ ٢٠ وغي هذه بحربة بيستان اعتملية فصيلة مرسيد من محموعة الاقتيات للمسهر و من المربد و مسابة بالاستان المسابة و من المحموعة الاقتيات للمسهر و ما المسابة بالاستان المسابة و منا

### ردارة الأداء وتقييمها

فسد يكول عدر من بعضايا هذا مئتسايها بتعضايا عدكو ه علاد من حيد الصرفة سدر بصبوم باللهيهم و الما بكول حد الأحسلافات برنياستيه هيول مو المحتمل محميدي المرسيدين في حالاد اكثر على ساس قرار فاعله بحرض ودار الهي حمر سنة داكان بدل عد سنة و الكيه بجام بلليهم حاصر المسالا دور اداد بالجماعات فعل المستقد بقيياد من جر سحص و حد دول توجيه الانهامات بها بالمقاملة مقامله حافيت الانهامات بها بحمام بكل المستحسر الراد بقييمة الهابلار راج و حرول الكالإلامات المستمهل عدد من عد سات في تحسر يقفلن الرابعوم بمرافعتين اكجره من عملية بسيمهل حال ولا يقطب النساء علم تصديح بقطبهن بانهن يستعران الرجال كبر فيوا مها المدارات المرجال كبر فيدرا مها

وميين خيب خواهم، بني هد بودر هيي داد عمياء دييته العاملة بينيدر خيدكتر ۱ Jenkas تا اليي بمنعز الامثلة الأجرين دايره بالاهتدباء جميعها د خوده من يجا با رميلانيا وهي مثلة بعدرج معميلات محتملة عبادد و مديرير

مراه التي عددت مراايت له عومه وهي الآن «لتصنفه التدبيع قادمة بسكون منهمه على مددراد الدرانسية بسيارهم الهن يجب مراعاتها بمسكل حساص قوم الممس الأجتماعات بعد الدوام خلال ذلك الفيرة؟

محاصدرد عسلتمه بني سلمر خلال سللهر مقد ريابطيفياه الدو العم خطول علياء تسبيب تصبيد الجال بتوقع منها ياتية الواحدات معتا د لأثاء دينيا

 هر يبيعي نستماح عثادم حسبيات ترجال والتناء بنعم او حيات معيدة فلم مصنفهم في وصنع قد بدر فيه نهاماه الاستله صدهم الما جود غر حيمهم ۴۲۰۴ Jenkius)

و حتى هو مستنده سيامر يعتاج بما دو سيارو الى حساسانية جو ما داكان سياوى بمودر سيانيو الى تُماهة موسسة ودونتها مالي بماخه الامير العرقي بندرد هذه حدد المحكمة بالله هي عام ۱۰۰۲ به يجب السياح عد سيام مستمله مو مواليا المحاسدات باريد الحجابها التمليدان في يعمل علمه بدلد عرار المدالية الماجلي بمحاملتها بالمدرية بسيانها مثل عصدة الهياسة العاملة الأجريل الجنائية

### إدارة تعبع عطياء الهيمة العاملة وتطويرهم

يضيح بالأندقة د ١٤٠١ - ١٤١٤ - ٢ ص دستاور بقرص بومبوح في سروط بغافد تتعدمه بني تعجب بوقيرها بتموضفان من حيث تعلو هم مهني ويمتر تط هد عبد بنجع تتعدوير مناسب بكل مرحفة في منت السرد توقيمي من بيداية إلى فسير ب تشاهد و كن قد ديني مبادد حاجة بتجكم عبل السال الأدهباج بني من الحليات بني عبر دفيق مع حموق حد الأقراد عبي سبيس الحليان أن يكول موسلسات فيها تلقي عبر دفيق مع حموق حد الأقراد عبي سبيس بنار يجب الانتهام بديني به سبيان بعدمة فيل تدير عسوق تساد فرضة بحضو دو دا يبيه مسلبوية ومين فلامر بنات بكن عدير عسوق عن ما مراجة فرضة بحضو دو دا يبيه مسلبوية ومين فلامر بنات بكن عدير عسوق عن ما مراجة والتعدد بناوير منافي بالانتهام منافي الساق بالله ويتعدد بالانتهام منافي الساق بالله موجوم مع ما في ديات من حيما حظار العنهور بنطنها بنينيار على الناس بالله موجوم بديها بحافر

قد تحداج تفاقة سناوي المرض في مدرسة و كلية عصاد الهيئة تفاملة فيها من سور عرفية محتلمة لأدر - الأحدالافات مناصبة في عداجي بن سدرسية و تصوير فقد وحديث درسية رفاس ١٥١٤١٤ - ١٩٠١ و في تولادت عليمدة ال الماهيات مهيمته في أسوال الأداب المحديث ولا توجد سنت في أسوال الأداب الله محالات الى تنفيم ولا توجد سنت لافيسر در الله محتلمو الحكوية ٢٠٨٥٥٥٥ - ٢٠٠ و فكد يبحل برفاس ١٥٠ الماهيات المحديث ولا والوالة والوالة محرال فده الماهيات في محرال فده الماهيات المحدد المحدد الماهيات المحدد المحدد

2. C. A. C				
الابتارفة	الأوربيون			
ترجه بعوا الحبيث	لوجه نجو الساعة			
ىكا غىنى ما ھو غمهني	یکار علی با هو مختیا ۱			
الصماير المريدة تلعى ببتدير	البجائل ينسى التصدير			

#### تحدول ٧- ٢ يعمر مصاعد الاحتلاف بين المدحين الاهريمي والاوروس اعتماد عني اركايل ١٤٠/١١٥٤ أ. ١٠٠

وهم تكسيل معانى متصنيف فيما يحص إدا 5 لعيم وبطور اعصاء بهينة بعامله هي دوجية الأهليمة المنافقة الأهليمة الأهليمة المنافقة الأهليمة الأهليمة المنافقة الأهليمة المنافقة الأهليمة المنافقة الأهليمة المنافقة الأهليمة المنافقة المنافقة الموسوع المنافقة الموسوع المنافقة الموسوع المنافقة الموسوع المنافقة الموسوع المنافقة المنافقة الموسوع المنافقة المناف

### ما يتضمنه دلك بالنسبة للقادة والمديرين،

د كان يعمل ما ورد وصفه سيتعفق فين يمر Reevex هي ۳۹۳ جسرخ ال الحاجة قد سنستدعي الأيظر إلى بساوي العرض على أنه العاف تنظيمي مركزي التعليم الحميمة الساليب في الإدارة - المخطيط الخطبيطي أثوارد وحساب التكلفة التعاقات الرملية تستثيم المراقبة وموشرات الأداء اللغ

كما يحتمل المصلب بصباعهارات حاصلة من القادة والمديرين الجه في دلك أدا البراعات والتفاوص والمخاطب

### رد رة ثمراعات:

قد لتضمن هذه الهارة هدداً من الإستراتيجيات مثل

- بتحكيم

بعصل - توفيع فترم من أجل وهدوء الأعصاب

البرورول - بلوميان التافهة

وينان فيسفه يهمين الاستعامر بطبيح ماحدد عراهاندي Hand من ۲۲۳ من

### التماوشء

یمکن شطر الی هد حسب دول ارمسبروسج ۹۹۵ Armstrong عبی یابه ربع مراحق عملیه

التحمير وضع هذاف والحميون على معومات وتحديث لأستواليجية البدو الكشف عن موقعية بالتبنية للمساومة

المساومة النبور على تشاط صنعيد في وصلع استحمر الآخر واقتاعه والحاجة إلي. «التجريق»

لإنهاء إدر للمستحالة الريد من الشارل

#### التخاطب

في المجتنب من بنوع بدي ينصبو ماهم المصنى والتي يعقبها المجتنب المساسية الكون المدرة على التخاطب المعان مع الأعدرات المنية هي وجها ا ويقول ارميندونج (١٩٩٤) إن هذا قد يتحقق من خلار

حد وجهه نظر حميع الاستحاض بالأعتبار ا وسنمن هذا التنمان أنى مجموعات من الاقليات

اتناكد من ومنوح بتدبير عن الأفكار وهناك جاجة بتوقع صنوبات في نعة الناكد من ببادن معنومات وحميع الأشتنجامان أو تنتسخ انهم ببعنفون بوطنع كثر بمبر أو لدين يتملغون بوضع اقال بميارة يحتاجون للحصنول عنى جميع البيانات الفروقة)

الشخيخ على للماعل الثمر (الأنداع الجماعي عظم من على مداردية)
وقلد يرى لمائد المامر يصد حاجة الفي الأوصاع للى هد يودي الالمعالات فيها
لا عرفة الوصاع لطليعي التي السنتجد م تتحصل محالد ومعروف ويحطى بلقه
و حدرة محمية الأطراف دول الفلاقة المدايمول سلوكومية ١٩٠١ م الله الأفار في تعمد فرصة مستاولة وكان هذا
الوصاع الذي يشعر فيه عصو من الهيلة القاملة الله لم تعمد فرصة مستاولة وكان هذا
بسبت العرق و الجنس فمن المحن السنجمي الجايد ال يكون د فالده بالقة

#### خاتمة،

المهاده والآل الا المعالمين ستادي المرحو في الا مصمه بعالجه مي المعاملة المحمد في المحمد في المحمد في المحمد في المحمد الم

# المراجعة

Abron N and R Mains P 1999 Mario a ciplo opportunite a property of the service of the contrast of the service of the contrast of the contrast

Press

A scar H 2022. We may not done he had been also be as a first that the street of the street. The second of the street of the str

A Kine is a company of the property of the pro

A extense has been been a set office and has been been a factor of the set of

Be the set of the tensor must be more under the continuence of the set of the continuence of the set of the continuence of the

Burn and S. 2000. Managing the shorts Development in Neurons. London Routledge

Has be and streament to skeet sports who has a second

Brish T 1998 grish for an entar his some management.

Mindictures I and the series National Management Science and the series of the series of

The Penning A Longitian Management Harrow Longitian

Colema: M. 20t.2a. Women as Headteachers. Sinking the Batance. Sinking the Batance.

Core was M. (20), 25. Managing for equal opionistics on Busin T. at Both L. eds. Principles and Practice of Educationa. Management London, Paul Chapman Publishing

Davidson M and Cooper C v 99. Shattering the Class Certage The Women Manager London for Coopera Pub ships

Dibroix 2 3013. The Japanese employment mode his code.

Warne M and Joyni P code Managing Across to res continue.

Thomson Learning

Districts to and Aum. Is not in Adupt in the intersection in the Residual Control of the Residual Cont

Posk None by J. 2003) and gone Minag is adment on Lemma air respectives like their current tubes in

Freeman A (1913 Wanger education to us it that Change and Joveropment, 13 (1), pp. 10-4

t ardiner G. 2004. Soil relementels is not easy those p.Matters. 26, London Options Publishing.

Commercian A (1804) Fight subject that the property of the automotive property of the subject to the subject to

10 R hit The I man Rights A conscious Landership Locis \$1-52, Cambridge Hobsons

Cray 1, 1993. Ciencier sages in hahage he if the ling in 17ca 1.

Written in Laucinium Managemen, Blick Teham One 1, vers 5, fress.

Harry C (1994 Cherson up Organisations 41 Citor Barmondsworth, Pergain

Press

Jenk us K (2001) (Lon help you dear? Primary Heads London, Optimus Publishing

Mill roy W. 30.2. Preferences realment of women a employment a quest C. et Equal Opport these Alternate Faira y Limiter Traverte of Expressive Affairs.

Mong reservations Contemporary Die 1995), Melitaring in Active Condon-Kogar Page

Maule road D 497) Minaging recruitment an serie for in Bush Till Mindewood Divers Managing People in Econol in London Par Chapman Publishing

Markey vot. Doracl conby J. 1908). He map Resource Manageme 'Schools and coneges London Pub. Chapma, Pub. state

Nge this T 2003). Me aging pine is title eintex's in family a Middlewood. I find teacher I rous Mading og Hilliago Resources in Sind Autom Schools and confort former were a Secretarial.

Che J. Mich ex inc. D. and Cooper D. 494. Managory at one incommercial in School some Consequent Horton companies.

Papps 2 7/2 Women work and well being in Quest and I plan Conjury and ex A between a day Lindon in since examine a 4 as si

Parkerslenk is R 1994). Part, in good recognition of each appoint less a terrains. Parkers that Management was No lines from 8 (2), 3-4.

Reeves 1 (1993) I ffects a 1988 E. Legian Ref and Action as equal to of apparent the natural educates B. Shi E. C. 1993. Research Journal, 19-31, 259, 273.

Shan S. (1958) Rides and practice of the ego heads in Ask Tak stanunput liked PhD thoras in certain of Noringham.

Shicomore a 995 in presence to redund new implications to school management. Crawford M. Kysia. and Parker S. eus. Educationa. Management in Action. and or Pac. Chapman Papiesning.

Sum ue s. A. 2003. The End of Equal by Me source Random House

Transford V (2001). Equal opportunities policy is a up a date — leadship Maiters, (8), 6-7, London Optious Publishing

Walker A wild Dimmock. 2002 Mining school leadership beyond is ha row humdanes developing a most cultural approach. The invoice K and Hallinger Pleas. International Hallings of the leaf one Teadership and Administration. Busics. Kindler Acade Cast. pp. 167-21-2.

Womable S. 1996. The pecagogy of controller at A rican perspective in Milling Plane Copps Copes. Facility in the Classicians conden. Facilities for UNESCO.

Warw x J (1996) Plating H van Resource developile through Least Opposition Genues Longon Figure Languages in:

Wragg F. Wikeley F. Wragg L. and Haynes C. 1985 Teacher American Observed, London, Routledge

You gill also Brooks M. 2004. "act in to point a the interopolitical world of part the eaching. was some Militage tental. A for isolation and deadership, 32, (2), 29-148.

## الصيادة والإدارة من خلال الضرق

## مقدمة تبرير العمل كفريق

مصدوق داء العرق عبى الأهراد الديس بعمول متدردين و في مجموعات كير خاصت حين يتصنب الأداء مهسار دا و حكام وحيز تا متعلمه ما يجعل السرق مكانيات الدوق ومعظمهم بديه من الحكسة المعترفة ما يجعل السرق للتحسح في عملها الدوق الحميدية للتسرم الترافة عمية ابدرمنها و عدا فها ومدحنها الكان المعترفة الدوق دات الأداء العالي للمرمول بعضلهم بيعص الي حداجتها الأول في المن في المنابة المداد الدوق دات الأداء العالي للمرمول بعضلهم بيعص الي

ويبريستك لأستنو چ لاده ۱۱۸۱۰ و ۳۰۰۲ و العميان كمريق باسركير الأكبيار على الميادة الشائركة أو الورعة

مهمه بخوین عداردن گثر بعقید می با باوهم می شناختی و حد وبخارها **ومسرده** ویده میهه بجنبادو یم آلفیاده غیر عدرانبه بدلاً می منجها منصبیدو حدا و دی

وبتوسيع و لابن Wisk tice ٢ هي وجهه التصر هذه وينبني حمسته السباب للقيادة المشتركة

نفياده نستنبرگه عادله خلافيه في دونه ديممر طيسه بعضي مفوق لأغر <mark>د فرپ</mark> اولوپة غايية

السيارية هي هيا ه مستوكة هي تحريه تحصن ال الديكل من له علاقه إنها توفير هجيوية الفرق هرمية لتطور النهبي

تعصي تقلاهات بتقاويية بمددحا طيبه بلاصمال والصبية

الاحتمال كبير هي الكبال الفيلادة المسركة اكثر هفالية من المدرين الدين يعملون متماردين وبيس هر السبب بالنصاهوا ل العصاء الهياسية العاملة الفلكو ا السالح [مأخوق عن والامن ٢٠٠١ Wallace عن ١٥٢ - ٥٤ ]

ويرياط ۱۹۹۱ و حرول ۱۹۰۱ ۱۹۰۱ ۱۹۰۱ ۱۹۰۱ مسادة المورعة بالصرق مغسيل الأدبيات البي شدول العرف المركبرة على المعاول وتعاط تعود اللغد د و المكاملية و تجالعه لأن يستجرد الحميع الاعصداء هي بطره مستجركه لأند طرا المربو ووسائل تجالات المبيد عبر تساية مع الكير من المبرث حول أسياده المورعة (ص ۱۹۷)

وبوهر المثن كة بديمهم منيه سيريز بعمن كمريق هي مدا اس حنوب الهربسية

ان دو هرپق لاد ره تعیدهو ... لاسترات غیرمهام لاد ردیسکل ک**کر ب**ندعا غی تدریسته وهد صدو ی د کان لاد رد بد رس پایمنیخ کنر دیعنز بنیه وشمولاً وتشارکا (زدارة لبریها ۲۰۰۱ ص ۲)

وينام كارديو (do) ٢ - ٣) سنداد "ال حيرة في نيو ينبد الفعية بعيل كمريق وتربطه بقدوم الإدارة بقائمة عني الواقع

يكثر المرورعي عدد من سبب عها بيني يفترق عليج بمدرستان عمل فعاو فلومتو السي قرد ما بيمنو بالمناهج و الإداراد وفي الأوصاح التي دي قيها بطليبي المنالاع التربية أبي الإرة تعفيد أدارة عدارس من خلال السويليد المنتج سنبرول المرهبة الأسرابية المرى في مهام الجديدة وفي ضلع عمر أنداد صن ٢٠٠٣م

منان يو صبيح ال فكرة العين كمريق تلفي دعما لا بينستهان به فيني التربية او من يبكد ال البيندر و حيدها هي كل مكال في المدارس الأنبد بية و سابوية الا فقوارد فيان شعبي او الاس ۴ - ۱۷۸۱/۱۹۵۲ الا اص ٢ - البين ال هنالية العلمان و النف يابها سيمة هامة من المطلمة المداسنة الذكل مثل هناد الأقبر صباب بينيت بأي حال كافية الصبهة تكول المرق داب معنى وهفائية المحتوير السرق الديمجة عدا يتطوي على مسكلات

## تشكيل غرق القيادة والإدارة

يمعكنس بنسان غركيسر من الإدارة النء أمياده في تتربية والدو القسير ليه فلي لمصليل الأول، في لغم لغمل كفريق وتصلي 3 حاصلته في مدا لا يتحسر ا وقد شنجع باسيس الكلية بوطنية للفيادة الله بنية والبحال سلم مكافات الفيادة الغيير في محموعة بسنتهات بني بطلق على على على عمرة مدرية فنني عدارس فانفاعية بمصنف الأن استنجد م مصنفت الفريق الفيادة الغلياء بدلا منس الفريق الأدارة الغلياء بدلا منس الفريق الأدارة الغلياء بدلا منس الفريق الأدارة الغلياء بدل حرى دون في ذلك بيوايسة و حدوية فريفيا الإفداية المستحد م الفريسة القيادة بعلهاء في الحدو في المدري أو حداد محدولة اللي يتحدث هذا القصال عنها للشنول في الشروق الأدارة اللها للمصال عنها للشنول في المدري في الكلياء في المدالة فيقطع البحوث اللي يتحدث هذا القصال عنها للشنول في المدري في المدالة اللها للها اللها المدالة اللها للها اللها المدالة اللها اللها اللها اللها المدالة اللها اللها اللها المدالة اللها اللها اللها المدالة اللها الها الها الها اللها الها ال

فسي مقطم بدول لا علاقه للفرق نفياديه بالمستويمات الدبعة فإن بشبيكيتها هو مساله احتياز بهوم به خومسته ، وهي جنوب فريفية الانفرض بحكومة عصويه فريق الإدارة الغبيا بكن هنزت رشاره بيقض المواعد الا شادية

الأنجدة التسريفات فريق الأدارة بعليا أو تتعريف التطبق بدي تستحدمه الماطعات والأداء المومية هو أدادت المريق بتألف من الأعصاء التالي

المدير

- باتب مدير
- واساد الأشبام

(إدارة التربية ٢٠٠٠ من ٢)

ويوكد بحده ميدنوود M dulewood (\* \* \*) هي مقامعة كو ونو ناسال الاسلام الا \* \* \* هد الافتار مان باز فرق الإدارة نعيب «تدالت عده مان «بدير وعدد طبيل مان قسيد لافسيده، مان \*\* ) وينطيسون هذا المحد يعدد فسي دول خرى كثيرة

ويتسبير ردر هورد ۲۹ K therload من معدم الثبات هي تشسكين هرق الإداره بعيد . هي عبد اس الابند بوقا الانجبيرية اوييان بعثه فسي القطاع الكاثوبيكي بعض يتواظيق وبكبر بيان أبضت هذر امن الاختلاف هي مدار بسبه الانبدانية الاحمس (انظر بجدول ۱۰۱۸)

الجدول ٥ مسكيم طرق الإدارة نسب الي حمس مدارير كالوليكية الجنيرية مدخود عن ريرفوره Katherford ٢ من ١٥٥ ١٥٥)

قادب بنير	الخبير		ممسقو الأدارس
المرسية البيبية	76	MC.	1
مستقو الموال	107	Hp	4
مبيدهو الرياضيات واللعة الإسطهرية	792	100	ڪ
مسقان وليبيان من مسقي طراحق	6:	nks	쓰
لا يوجد أحد	156	-	Ε

وليون حالات بدراسية قدى ردرفيورد Rutherland أن تدبيرييس وتوليهم يكوبون بصورة عامة «عصيات في قرق الأدارة الفيد أنكن هذه المترق بخللسا في عدد الأعصاء الأحرين وأدوا هيم أويوكد والاس Wallice أن القياط لاتماق والإحمالات في الهيماكل الآباذ إن نفرق في المبدارين الأبتدائية البريطانية عبادة «بلكون من المديو ونادية والدرسين الأحرين دوي أكبر مستوونية إذا يه (بين ١٠٥٠)

وسين كريانو ۱۳۸۳ م ۲ (۲۰۰۲ مرق الإدارة الملي هي أكثر الطرق الدائمة شيوعه هي معارس ليوريست (الطال الجدول ۱۸۰۸)

الجدول ٨ – ٧ - المرق الدائمة في مدارس تيوريسية

نسبة عديس	بشرق الداسمة
A1 4A	الإدارة المليد
74 V	فریق شنمج
7 1	البادة / القسم
4. °4	التطويار التهدي
₹4 ±	الخدمات الصلابيه

وينفدى تستكيل هذه تمرق المصرب تسويه إلى اشظام هيني الادوار أسي ينعيها أعصاوهما الهيان شطاع هدائد الدين والمحرد بدي أعصاوهما الدين مثلاً والدور تدي ينعيب هي تمريق والديء يعني الدري ينمين الدروع إلى تنصرف والمسابقية والمعامل مع الأحريل هي المعلى بطري معيدة مميزه، بينان الله bobin التشهير تبدية أدوار معدده

العامل واستبداهى فشركه ايسرجم الأمكار الي ممارسة معلية

- ٣ الرئيس أو المسق، يتعكم ويسق
- ٢ اللذكل ينهم ويحقق حدوث الاشياء،
- المبتكر يعرض أفكاراً جديدة ويركب مناصبر المرفة
- مسئقصني دوارد ايتمرف عني الأشكار والدوارد من حارج العريق
  - ٦ الراصد و لميام ممكر ناف ويتنجس نفريق باستعرار
    - ٧ عاس القريق. أدو توجه اجتماعي ويشجع الاستجام.
    - ٨ الكمل و عثمم الوجه بعمل في الجاد إثمام المهام
      - ٩ الحتص الديه حيرات وممرقة تخصصية مسبقة

ما هود على كوليان ويوس Asia Columnia and Buse . هن ٢٦٩ ما

وميان عرجت أن تكون الفرق أكثر فعالينه إذا كان هنالف هنفاه بهنده بعنات عبد العيار الأعطاء ويراث أنه أنه المراق أثم المراق أثم المرافق المرافق عمارتية عن الرحج الأكول بتمكانة الرسمية و تثبينسر الهومي همية كبر من همية لكسيف بنتي في تحديد دو العريق في عدال المرافق المدورة على معظم الدول المرافق على الدول المالونية بتعديرة على معظم الدول

واحد بمعيدرات الهامة في العمل كفريدة عدد الأعصاء في بعريدي في كال الفريق كند لاعصاء في بعريدي في كال الفريق كدر فعا ببيعي بصعب على الأفراد المستقمة استهاما دامها وعلى مرجع أن ستهما الرئيس وغيره من كبار الأعصاء على الأحتماعات وغلي بحو استاق قد الأ بكول بعرى بصرف بصلغيره فعالة لأبها لا ثمثلت جبره جماعها كافية الأمل معديا الأمور في تعرق الصرف الصيفية كافية المن معرير الكبير بحل في تعرف التي بمعرير الكبير بحل بشكلات والإبداع والجماعات السود في الوبواء حرول الله (1900-1908) المشكلات والإبداع والجماعات السود في الوبواء حرول الله (1900-1908) المشكلات والإبداع والجماعات السود في الوبواء حرول الله (1900-1908)

فيادة الأشخاص وإدارتهم الي المربية

وقد كان في حميع مدارس الا يع لتي درمسها و لأس Wadacc ( ۱۰۰۲) مايج اربعه واسعه اعجداء في قرق الآم ادالعبيا اوكان مبعد المروامي اويسون، Winton حيث أا أما مدير تشجيع الساركة والمنظرة وكان قلف حول فدرة المروا الكبيرة على الاستعرار

كتب دادم فقد مدا صد نصري بكتبرة لانتي بم المكر من روبه كند البلطيع حميها بعمل على المحلف المستخدم المحلف المستخدم المحلف المحلف

وبوسح بعث والاس Ale Wa الله الله الإحتماعات بصطنها الرمول اسعمل كتريسق وكدنت فسي بوهيرها افتار المنظما بنفعيتها ا وبحثمسع هرى الأدارة بعيب في المشر عادة استسوعها وهكد الارباء العنول المشر عادة استسوعها وهكد الارباء الاحتماعات الدور المراه كبير المن مبرز وحود بقرق والان المرجسح القرق بني لا تعلم الجناعات النظمة سندوى وتعوث

كما يودر المحم أيمنا في عدد المرى في الدارس وتوعها الفني بيوريشد اعلى سبيل الثال: توجد في ٨ - ٨٠ بالدنة من الدارس الابتدائية الكبيرة فارق إذا اه عليا اليدما لا توجد سوى في ٦ - ٧٠ من الدارس الابتدائية الصاميرة اكارديو ١١٥٥ - ٢ - ٢ من ١١٠ من

## تطوير القرق القعالة،

هناهد وعود منزايدة لتعمل كفريق. كما اشره ندايم الكن الاحتيار الحساس نفيعة المسرق الحقيقية هو ما أن كانت تعمل بمعالية وتسلمه فلني تعلويز الدا أمر و لكنيات الدحجة الفاتمري بنسكل حراءً من إطار معياري في جوهرد تُمداده المدارس وأدا اللها مع عدة الفتراصيات متداحية

 شبی بدیرس نطویر رویه ممبرد تنمسرسه و الکلیه وابصالها رس الاحریر یحب ی یکون نمساده بحویت بمکن انهام تهیمهٔ نمامله و نتصمم الاومنسع نامدرسة بانشارکه فی رویهٔ بدیر وتطبیقها

يُسجع عصاء بهينه الدامنة الخبروين على الشاركة في الفرة اعلى ساس مساو في الطاهر اعلى الرغم من بهياكل بهرمية التي يعملون متملها

من عرجح أن يمود العمل كفريق إلى هر. أد. معصن، ومقبونه غني نصاق وسلم.

وكثيار ما يكون أو مع مجتلم بعض الشبيء عن بمودج الاستنجام دهدا أوهي الجنسر أودون حري كثيرة أسمى الحكومات في مكانها بمعل المعاييرة كما تدل على دست علامات الاحبيرات والمحوص أويتقى بعض كمريان ونوريح المهادة مدر أمو الدعم بمليب الاعتماد بأن من الحثمن أن يستهما في أجدية العاييرا، ومع دلك، فإن سياسات الحكومة تعرض الممودج التحويدي للحصر العدم أسياب

الرؤية المهراة للمدرسية تجش مكاب تابوياً بالتشية للدخل الحكومة التوجه للحقيق المداف معينة

تكلمت صنعوط عسساءية المما جعل مائستار به المديرين برملائهم هي السبطه المرا الإنطاري على دانتجار فلة م

قد يعتصد العمل كمريق على تطبيق ولويات حارجية بدلاً من صياعة فكار بطبية الاحتياجات الحددة للمدرسة أو شلاميذها.

قد يُنظر الى عمليات العمل كفريق على أنها دائنا قيمة عالية لكنها عرضة للهجوم والأنتقاد ادا لم نفد إلى سنائج التي ترعب فيها الحكومة

ويتخسص والأس Wal ace و الله المؤثر السدي يواجه المديرين الإنجنيز العصبين هي هذا المناخ

رواجه الديرين معسنة مترايده العنمادهم الأشد على رملانهم يجملهم يميلون النبي المشاركة في نفيادة ولكن في معيما من السنادلة التي لم يسلبو لها مثين قد يحشنون من الشاركة الأنها فد تربد بدارها اليهم إذا بمبرف الرملاء الدين حارق على السنطة بطرق بولد معايير صعيمة لإنجاز الثلاميد و للقر الأهالي و لمبرولين و تحديد اهتماما سبيد من وسائل الأعلام و للير الشاد المتشين (ص ١٥٧)

فسده المنفوط الحاجية الكائمة بها مصافات عدد بالسببة تعليمه العمل كهريق والان لميسم لماعيدة وكما برز هويسل با ١٩٥٦ وقبل عمدين من الرفان مدي وطبيعة عمل بعرق ولو لغ السبطة هما مر يرجع للصدير الدي تديه سبلطة كي يريد من مسموى الاشتراك في صلاع بعدار و بلطيمة و تعدله و الاقتراضات عراجته بالشوافسي المثلا في حدود العربية حيث در علم ادارة الدرية رائم الأخلى حدود العربية حيث در علم ادارة الدرية المدينة المدارة المدينة المدارة المدينة المدارة المدينة المدارة المدينة المدينة المدينة المدارة المدينة المدارة المدينة المدارة المدينة ال

ويشبير و لاس Wadace " (التي را نفيتاده والاد ة نهمت بابير على تعلم المثلاث لكر التأثير غير منشر و بنم مر خلال وسيعت بنير الدريس في نفصل وفي غدر بن جبعيره التي يكول بدير فيها مدرسه دا غيد بدريسي كامر أو حربي بوجد مكالية باثير بناشت الكن بصاده عاده بما للا بحودها على الدرسين بدين يدورهم يستعول بي تعريز بعلم بالأميد و ياشخص لا يكو به بممرده سور بابير معسده داعلي بسانج فلكس دا بابو يع بدياده بوايد واستعد بنصاعت باثير بالجمعية الاعتماد في لاعتماد بأن مديرين و حدهم بوهروال تقياد سحست بنام برائير بهم على فدايلة مدرسة ومالينجر بدا برائير بهم على فدايلة مدرسة ومالينجر وميك عادل حدرسة ومالينجر

و مسلومان هو الناتير به مديده بنده كدريق ديع من القاطن بين لاستخاص بين بدين بدين المنظم بين المنظم بدين بدين المنظم بدين بدين المنظم ا

فعانيسة العمل كتبريوا كانت مرتبطسة بدا جه العين الجماعسي التطويع هدفات عصاد المريق ليومينوال إلى هناف مشاعركة الحيسك بمكن للأعصاء من حلال العمل مما الجارا اكثر من مجلوع ما يلم الجدام لواعمل كل بممردة الالمام 199

ويستير بياس و خرول ۱۰۰ ۱۹۹۵ ۱۸۸۹ ۱۰۰ بارل خرو ايمند تعقاعل هـ رس الابتد بيه الإنجليزية ۱۱۰ بي الاعتماد اعتدال ابان عمده المريق الدين يستسمعون بالفص معا ويحقمون بتانج موضيه

رتيم ال عصوبة المرق كانت مرضية عاطفية فهذه نيست هي السداة بكامتها وهلي المداة بكامتها وهلي المداة بكامتها وهلي مدارس حريبقية الموارد وسليدحمو المداولية المداولية المداولية المداولية المداولية المداولية المداولية على عمل على نهم الربو المكونهم فولما بم يعلى بالصدورة و الميام بالمعلى بقسله و الند يسل في المداحة المدريدية تقسمها الكله كان يعلى العمل للوصول إلى العابات نفسها

ويشبير هذا المدر أن هذه المدرية من طورت ما يصفه والاس عند الاس ٢ - ١٠ ص ١٢ - بأنب وتقاهه العمل كفريق، الذي كان على دراجة كاهيه من الصفن والحلكة كي للمايش المنصداد او للهيم الشاهمية بدو التراع مما يقطي الفوة لجميم الأعصاء بشكل متبادلة

و. هم الماهرو مسديده الرساوخ في عدارس والكتبات الآامه لآ يوجد سوى دمة محسدوده على وجود الرساوخ في عدارس والكتبات الآامه لا يوجد سوى دمة محسدوده على وجود ال تعليم منهجي بمعاليمه مع ال هدا الحالب بعاليم في سربية العدر بمايس مكتب معاليم في سربية الا المحسمين المعادة والإدارة اليوهم من المستساب تعليم المدى الا الجام فريق بدياده في الحاد مناح يساعد التعلم، رض الله ومدى فيام العاده بلكوين فرق الديارة (ص 41)

ويعني فندان للطبيان مكنت معايير في سربية ال على عادة المدارس بقيام القييمات مستلمنه لمعالية فرقهم - ويحدد ميدنوود ومبي (amb) - 194 Middiev novi (ms - 1964 - 1974) ص 14 ثلاثة معايير لفعالية الفرق

هدى أنجار التنامج محددة بتقريق من حيث الكم والتوعية

- ٢ مدى تعريق عمل المريق بقدرته في المستقبل،
- ٣ غدى الذي تمرزت به قدرة أعمده المربق كافراد

ويستير ميدلوود ١١١ ١١٧ Miss ٢١٧ (٣ - ٣) الى مستح بديري عمر من الأمدادكر ال ٢ شبخته الدين سنجابو التسلح سنة غوادق تعولي عماليه المرق هي حنوب العريقية الجديدة

- المعنى الدومتان طير موهلين والقصلهم الهارات
  - الصادم بين الشخصيات

عباب متكرر للمدرس

- عدم تحص بعص عجداء العرق
- حضوع الأعضاء بحجولين تتحكم الآحرين

تحماص ممويات واسعمير الشخصني تناتج عن زياده عبت المهن

ر وفي مسلح مختلف ساو ۱۰ مديرا في مقاطعه كو رونو Nata. July مديرا في مقاطعه كو رونو Nata. July مسامل ثماني طلب مديرين عصاء د حات لاد مقريق الإدا 6 نقليا بديهم على استامل ثماني صفات و ستأثج مييمة في الجدول ۸ – ۳

التجدول ٢٠٠٨ المروفات الهمطاه من قيل الهمايرين في جموب الفريقية الأدام فريق الإدارة العلية يديهم ميذلوود Middlewood الاحتدمي ١٩٧٩)

سنيف جد	استجيف	مقبول	-MA	كمنص
, ,	٧	14	7,4	ومبوح لهدشه
4	A	ΨŁ	٧	الدعم / الثقة
4		94		الانمناح بمتراجه
1	٧	11	ži	عملية مبدع القرار الكفي عليها
	p		4.6	اكميادة
ÞΨ	TV	17	t t	بتعاون م السرع
1	LT	P <sub>k</sub>	. Y	حيياجات بلزاجعة
91	ty	τ	,	عبنيات دبرجمة

فسدد البيانج بوحي ال الدرق في عدر رس جنوب فريقيا تجناج بي تطوير ادا اريد لها الرئيس للمنابخ فعاله عما فيمنورة حاصة يسترص منظم الديرين سراع صمن فرقهم، في حرب الفلية لا يستنهان يحجمها نجد الدعم و الفلية صفيفان و فللفيفان جدا بحيث هيئاك اقتمار للمناز حة والأنفناج الوقد كانت المرق جديدة سنسيبا في جنوب فريفيا حرب جري هذا المستج ١٩٩٠ وهذه الشاكلات بوصليح بحاجة الي تطوير المرق والمناخ المرق المناخرة التي مناحل بيان بعلم المرق، كما تستدري في الجرم التالي

### تطوير الفرق وتعلمهاه

مراعم لاندورد (۱۹۱۸ ۱۹۱۸ ۱۹۱۸ ۱۹۱۸ ۱۹۱۸ می منتج نقر را آمر معترض هی حمیم شیدگان لاد به موهعیه اویسجم شد بصوره عامهٔ من خلال انماد تکییر من نموی داید مهمات و مجموعات و شجال و نموی است.ویاه عن تنمید معظم لامور عیسر المنطقه بانعصای هسی اساده هیکله المدرست، رمن با ۲۰ وهو یصنیت آن بعلم نمری غنصار شام من مکونات العمل گفاریق و به بعدان

- فهم مشترك لاعراض بعريق
- ٢ لأعمال شي نسمح بها النظمة الأكبر لإنجار هذه الأعراض

هند أنبه البعدي منحمل صنحر اسار ثقافي وسننج بكيّف الطنبوق التي نفوم العربو بهنا بوطيفته وتمكر روية نماهه الفريق عبر انها «برمجه جماعية تنعمل (ص ٩ ٣) وهي عالب الأحدال تنصوي على معرفة صنفته وليستند والعنة وسنتب هذا مشكلات لأعصب العربي تحدد الدين قد يحدق صنفوية عي فهم العالي الشندرية الوجودة لذى رملائهم في الفريق» (ص ١٩٠١)

ويتبيرسب لايبود به اله الله الده الده الده المديرية بنفيم الأخرى ايني يواحه المديرة المرى الدي ينتفي عبير الأهراد اللهام في يعلم في تعلم المريس بحماسي، (من الأحمال الله ينتفي عبير الأهراد اللهام في تعلم في تعلم المريس بحماسي، (من الأحمال المحمود الله المحمود اللهام بعداله المحمود وداعا كرم فيل عبي تتمويل ما يتهام بحمود اللهام المحمود اللهام وهذا المحمود اللهام وهذا المحمود المحم

ييند المنظور الحناص بثلث الفرق الندي خرى بطويرة للحديث مكان لغفل المحاكلية على المحاكل المحاكل المحاكل المحاكلية المحاكل المحاكلية المحاكلية المحاكلية المحاكلية المحاكلية المحاكلية المحاكلة ا

ويوحين بعث كا دينو Cardin ت ال هناك تركيسر صعيف عنى بعيم الفرق وتطورها ارغيم سابير تعليفي بدى تتمسح به نسرى في استدارس بيو بعد الوهي تعليف البدى بفرو هدره لا استجهال بها على التعلم لابها وحداث عمل اصل ٢٣ بكل من الممكن الايبيان هذا الاجتمال دول استفلال بسداد حواجر معينه بفوى سفتم وقد تتضمن هذه بجواجر عيميس دفاعيا

عوضها بدف عي مصح في نوع التجافد الذي تعري في التعلقات هال بييرز هميايا من البرجية ال تسكل تحددا أو الخراجا بالآفراد أو المروا الفلالة اللمريق من أجل ال يتعلم وويسهم في نفتم المنطقة، من ال تتعلب عبد الحواجر الموقة لشتم المناصفة في السنونة المردي والجماعي (في ٢٣٠) كما تشبير كارداو Cardne (٣٠٠٢) بن تجاجه إلى تفيادة تقوية الشجيع تطور تقرق ونغلم المظمة فهذه القيادة يمكن النفود إلى التخاصب الندة بدلا من التصاصب تدفاعي ويمكن الانفلام الأمكانية الكامنة المجرزة، لذي تفرق

يتصبح من هذا الاستثمر من ال تعلم الفروا هو احالت مهم من فعاليتها الجمير مراجع معودج تكمان Tucknist الكلاسيكي بنطور الفرق البع مراجق من التعو

- بىشكار
- الاجتماح
- تكوين المبادئ
  - . Ve.

وسكل من هذه غراحن يعسده التعمي محتمل فيما ينهمست الأعصاء في النكيمة المبادل وينتمن المريق من التمسكل الأولي (أو عادة التسكيل في حالة تغير الاعماء السادل وينتمن و «الأدا»، الناجسج والنقطة التي تبينها كاردنو Arum ( ٢٠١٢ في به يحب الا يترك مثل هذا التعم للصدفة ابن يحب ال بدخل في بنية ثقافة العمل كمريق ويصورة حاصة من حلال أهمال الميادة،

## العمل كفريق في الممارسة، التشارك في منصب المدير في نيوزيلندا

المسترقي قسي مكانه ومن لممرض أن مشتار كلهم مهنية على حيسره محدده وبيس المستوي قسي مكانه ومن لممرض أن مشتار كلهم مهنية على حيسره محدده وبيس على مراكز الرسسمية في الشناسسان الهرمي في الدرسية أو الكلية وكما شداء من قبل الشتكل بقرى حراء من لفضيل مبدني وسلم تعمل بحمائلي الكن فكره فرق الإداه والعليب نهدد هذا البيد أمن حيث أن علو المركسر بحداد له هو موهل للعصوية ويقبلون أن تقياده الشباركة في هدية من مدير الوجداد المنا فعل يوال بين الممل كمريواء السياسسان الهرمي كما يشتير والأبواء الإلاية المديرون فيه الأحرير المبارة المديرون فيه الأحرير المبارة والاستيام المديرون فيه الأحرير المبارة والاستيام المديرون فيه الأحرير المبارة والاستيام المديرون المريق المريق المريق الأراكة العلياء في عمل المريق،

وسيبكسنها براس**ة ك**ورات ۱۳ (۱۵ ° سيارات في منصب بلدير في ديور دسم فيد استاهمان بين المستسيان بهرمي والتعاول افقد احداج مجمل مدرسته بيدمية متعينيات موقف من ملاقة اعضاء الى تغيين مدير جديد اوتقدم مدرستان من بيلانة بافتراخ السيارات في منصب عداد اوكان ميزرهم يستجم مع حلافيات الفرق

كان بديهما ريمان بال المعطيط وصليع المراز التعاولياتي بالسهمان هي يطوير يراملج اقصل الله ايس والنعيم الأوسليم كل منهما ال السيسلات تهرمية التعليدية في الأداء بيسلما اقصل بملودج بميادة الدارس ا و ادال النطور مما حات فيادية منسركة ومسوولية حماعية باقصل العلوق الباسية للمدرسة وللقاط القوة لذي الأبليفامي (من ١٨٠)

وقد مان معتص بدرسه الأقدر حو الدهستاء من الا الودية العليات الكله لهي معارضة لدى استساره مسوولي الولاية الاهماد لين لهم ان عدد معادف للدالول الألها المعد لا الا الولاية المعاد للحكم المدينة بالمدينة المعاد المعدودة المعدودة المعدودة المعدودة المعدودة المعدودة وقام باللغيار المعاعي المدالة من عام ١٩٩٧ وليس المبير كول في منهب المدير المداخلة كثر شمولاً وسلاسة ومرولة الى المشارك في وطائف العيمادة والأدارة الص ١٩٠١ وهذا الركو صموها المسادة المالولية الكنيم كالول يعمد مسرمين بالعمل عليان الاشكال الأكبر عمد من المدالة المهلية والشخصية (المن ١٨٧)

ويستسج كورت 1937 كان ١٠٠٠ استثارات في متعلب المدير أسهم في ايجاد اطه القيادة الدرسة وإداراتها اكثر ديمعراطية المما قاد الى الممل كدريق حقا

إن قود السندرات في مصلب مدير ... في . البلية السنطحة للأدارة اقيمت عسس إعطاء الأولوية للتعاطب اللصاح ؛ لصادق و الشناركة في الملومات وفي الحساد المراء صمل فريق القيادة وكذلك بيلهم ولك الهيئة المسالدة والكميات في المحلس والآباء والأمهات في المرسة ... ومن ١٩٢

## العمل كمريق في الممارسة؛ العمل المشترك لتحقيق المجاح

ثمد بحث تكليه الوطنية الاتحتيرية تصياده عدرتنية تراسح جدوده كبرة لمعلوير الميادة تكلية توصيه تعياده تمرسية وحد هذه برامج وهو المعل الشبرك شخميو المحاجة المستهدف عرق الميادة تعليا وهد البرنامج يستعرو ثمانين يوما ويتصمى ثلاثه حد بدوريمه تدخلات دخل المدرمسة ويسهي يحدث من حد بدقتهم تصمي و المدرود ويهدف البرنامج التي الحجير الاداء الشخصي و اداء المرود الكلية الوطنية بميساده عدد سنية ٢٠٠٠ ويؤكد علني همية بعمل كمروق بكتبه يمران وتكييف فسرق فياده عليا فعاله مهمسة معمدة تنطقب دعما مستمر النصوير عهارات وتكييف سنوكيات، الكلية الوطنية بلهيادة عدرسية ٢٠٠٠ ص ٢)

وتوسي ديه بيمپيم الاولى بيوش و حرول Bastreral اليرتامج بحج مين يصوير المرق و لافراد وقد هر المشيار كول في فيستح براستي بجريبي لم برد الاستنجابات فيه عن ۱۱ هيمه استانيات تقيادة وبناء بمرق بين كان من الو منح بها جديدة بالنسانية بهم وقد طلب منهم وصنع حصوط عامه بنظري لبي تغير بها هريق القيادة بدي ينبهول اليه بنيجه مشاركتهم و بنتايج مبينه في الجدول ١٠٠٠ د

الحدول 6 - 1 ماديار دحوية «العمل المستوك التحقيق استحاح» على فرق القيادة في المدارسي بوش واشرول (١٠٠٤ - ١١ العالم)

هده الراسالتنكور طيها	التأثير هلى طريق القيادة هي المدارس		
¥	بحسين كماسيد المريق		
У	وسمعات معشبة		
<b>\$</b>	استاليب تتتوير		
1	بجرادات تخطيط اشتس		
L	إدر ك استوبانيه الشناركة		
li.	الحس بالشاركة		
٣	ديمشر رطلية اكبر		
E	ودرالت وجود رؤى محتمة		
τ	إدارة الوفت		

يبين الحدول 1 - 3 - عدد المجموعة من المادة لأخطب تحسماً في تعاسب المريق وفي الصماعاته بالإصافة إلى دراجة أكبر من الديمسر طية والمسرولية السندكة - ومن التهم الخدر في تفسير السابع من عيدة صعيرة إلى قد - تحد في هذه المرحبة السكرة مناه بطويسر البريامج ونكر يبدو فعلا الالتطوير المحمسط بخطيط دقيق بمكن اليحسّس فعاليه الفرق وكمه بمبرح كارديو ١٤٠٥ تا ١ لا يبيعي الربيال الطور المرق بنصدها وهذا البريامج الذي تحريه تكليه الوطنية بنمياده عدر سنبه بعظي مثالاً على الموائد المحتمية لتنعيم التعاولي

## إيجابيات العمل كفريق

صبيعت بمرو و سعه الأستار هي الدارس والكليات هي كثير من المعالات الوطبية وقد حدث هذا لأن المادة و عصباء الهيئة العاملة يسمرون! العمل كمريق فوائد بموق استساعل المردي وهذا حربية موقف ميدني و اعتماد وبيس امر المرسخة بموه في دنية البعوث العمل سنبيل الثال يرعم سال ١٩٩٢، قدر ١٤١ ل العمل كمريق الثنى عشرة فادرة

ملاءمة العابات

ترصيح الأدوار

عشاركة في الحيرة والهارات

الاستخدم الأمثل لنموارد

تحمير أعصده الفريق ودعمهم وتشجيعهم،

تحبين بعلاقات منس مجموعة الهيئة بعامية

تشجيع صبع القراري

وباردة والشاركة

تحقيق منقات الأفراد الكامنة

تمسين المخاطب

ريادة المرقة والمهم

خفس الصبعك والقلق

هده نمواند التحليمية كبيرة نكر كوبان ويوش Coleman and Bush عام ۹۹۰ ص ۳۸ يحدر ن موان اهداد دعاءات علموجة ولا يرجح ربحا ها بدون فهاده ممثاره ومستوى عال من الالثرام من جميع أعضاء الفريق» ويعطي بحث جونسول ۱۹۵۳،۱۶۵۳ ۲۰۱۹ و ربع مد اس في څلاك ولايات سبو بيه بعض الأديه أتبي ثد عم وجهه أنظر المائية أن العمل كمريو يعود بالمائدة على الأهراد و المظمان : وهو يجدد څلاك مرايا على مناس هد البحث

- السعم العدوي، يدعي ١٠ ٨٩ من المستجيبات بهم تلمو الدعماً معدوداً عوار مالاتهم
   السي حداما او ١٠ الى حد كبير ١٠ المد الحديث المدالسيون في هذه الدراسسة عن هو الد عاطمية ولعسبية هامة عربيطة بالعمل مع إمالاتهم في المرق لشبكل وليق الارتيامية (من ١٤٣)
- الروح العنوبة الرائي استستخيبون الدعلم برمالاد صمن بعرى يرهم روح عدرس
  المنوسة ويقش من الديسان و الصدلك الدان عد حل الأبحابي الى مشساركة وروح
  معنوسة عديدان بالدي عضاء الهيمة بعاملة الوابقيات الضعمة المسالمي عمرهم
  منخمصان (أحد المدرسين، المدرسة بياد ص ٢٥٢)
- ۳ تعلم بدرسی، وهر الممل کفریق سمدرسی هرمی بلیمیم پمصبهم می پعضر وقد دکر ۱ ۸ بطانه می تسیمیپیچی بهم سعرو «الی حد مد» آو «یی حد گیپر جامهم حر» می مجیمح بنعیم و شیمل هد عنی کسر بنمی خو جر اللو د التمنیدیة التي کبحت هی سبایق بتمیم و بشارکه هی تحیرة یی دو د بنجتلمة «وس ۲۱۱»

مثل هذه بهواند لا بنتج بصورة بها كنبيجة بنمين كمريق فجو مدرسة أو بكلية به تأثير كبير على مكانية لجاح المرق كما هو الحال بالتنسبة لقياده المريق لمسلم ولكها محسنة المالية للمسل هريق الإدارة لمليا هي الأهكار الكثيرة والاستعداء للتسارل من حل الإحماع واللتالج للمبولة من قبل المديسرة على الآماع ويوفر وجود مثل هذه لعوامل المرضلة لحصلت قوائد العمل كمريق كما نبين احدى المدامل بتي للمبائية دراسته

يد الن هذه الطباقة الكاملة للخمصة ماكمن صوام هي وللنوال Wintell من هلال الطريقينة التي عمل بها هريق الأدارة أنعلها واللي حملية مميناً والسناية مع تكريس وقت كير مدحل العمل كمريق ولطاو الوسع للحميع الأعضاء للمساهمة بقدر ما يمكنهم المساهمة به في المرق الثلاث الأجرى الص الم.)

### مثالب العمل كقريق،

يحدد وبيل Ne 1 و ۹۹۷ عاملين جوهريا يقيدان بقمن گفريق هي اقد رابر ولا بمصلح الدرسر ولا بمصلح الدرسر معظم بهارهم فللي عوبه قعليه عن مالانهام الارالير بساحد فردي بي حد سديد الامباك منعقه بمعظوره با يحيا هي بدايس و بكليات للم بلمكر بمرق حتى الآن من حير فها بنالكل حميمي الاجمي بقصل الدر سنلي فالله بس بشاخت فردي بصوره بكار الا بنفير ابداء عن ۱۹۳ وها بيام الاحتلافات بيان بندريس باغلياره بشاعد فرديا و لكبير من الاعاب برياضية حيات بناساها الأساسي يتفلين الفيل كفريق

التابية المعطي الدرانسيور اقيمه كيورة بستسميه والصدرة على معارسية التعكم اومن واجهة التظر هذه يستسمدم عمل العربق كوسيفة بتنظيم بمديم المهاج صمل إمناز من التحكم ااومد حل الهريق بالموصلة لأاستج بماونا باي عبرسان

عنتى الرغم من بحرت و صبح بحوا ستكان من الآدارة اكليز رمانة ويعاونا في المداردة و تكليات غين لفاقة التدريس الهنية الكامنة و لأكثر رستوجا بستتمو فيني عمده قيمة كبيره للفهوم - تتحكيم - وهو ساهر في أوضاح صوره - في العبر م مكانه الرستمية ويلاحظ عدا الأحسار م كثر ما يلاحظ بحاء عدير رض AF)

ويشير حوستون ٢٠٠٣ ت. ٢٠ بن ربعة مثالب شدون بفرق على ساس يحثه هي سنترانيا ومعظم هذه المثالب بمكس بقاط بصعف منحوضة هي الرمالة بوش ٢٠٠٢ Bush)

- ا فقدان الاستقلال البرائي دكر الايدائه من شدرستين شتعورهم بالصعط ثلاء العمل بتدويي في حين شتعر عدد فستاو بالصعط من خراد البكيما مع المربق وهذا بعطي عظرة محتكمه عن نظره ودين ( ٩٩٧١٥ ) حور الشريس كنشاط منفرد وينين إلى عدرستين يغطبون فيمه كبيره للاستئملاً الدائي المهني الاستمارة في المهني منها بصرورة المكيف هولاء مدرستين فهدال الاستملاء على به بنيجه لا مهرب منها بصرورة المكيف مع عبادي محتمرة والمرازات الصريحة تمريق عملهم رجوبسور (١٥٥١٥ المرازات الصريحة تمريق عملهم رجوبسور (١٥٥١٥ المرازات الصريحة المربق عملهم رجوبسور)
- العمرام مين الأشخاص كان هناك دنيل عنى وجود صدر خ بين حين بريدون العمل بعدوني و بين حين بريدون العمل بعدوني و بدرسه حيان و مينون استملائهم أند الى اقاميم الأولى وبنيد. هولاء المنارضيين و المعاومين، و «الدين يطعبون من الحصصة» و المعاومين العملين المنارضية المارسينية المارسينية المارسينية العامية (من ۱۳۵۸).
- ا تتحرب بنج عن النعاول مدمن بمرق بعدد بندافس الانمسامي بين بعدق «قعد بسب هرق معدت ندافع غنها صد بنهديد من بعرق لأحرى» من ١٠٠٨ وهناه بنعطه مشتانها عدانج بعث و لاس وهول من بعرق لأحرى» من ١٩٩٩ وحبول هرق لإدارة بعنيا قلبي بثانويات لإنجنيزية همي حين بدت المرق تعالمات د حنيا جهد بوحف أنها مبعرلة عن بعيه أعضاء الهيمة العامية

وثبسين هناه التحدد بنا و عثالب عمرق آنه خبر الأسسياء النسي يتعمم من طبيعتها انها حيدة مثل لغاول المدرسسين (جوسبسول T Joresce ۲ من ۲۲۴) قد نشود الى تناقصات وممارقات

#### خاتمة

صبحت بقرق قبعه دات همية في تنظيم الداران و تكليات في دول كبيرة وهي دات قيمه كبيره في بعديم ما يبدو اله وسينه مهنيه بالاستجابة ديماع التقيير ويصوره منجوضاته التقييس العدامية على منجوضات التقييس وهي تعطيبي أحد مثله الميادة المستركة و الدورعة التي يعادي بها يصورة مثر بده وحاصه عن فين الكلية توطيية الإنجيبرية بقيادة الدرساية ويمكن تنعمن كمرياق ال ينتج فوائد في المارس على سنبين التالية في المارسات المسوية والمساهمة في تعلم المشمة ولكن كما

ر یما بمکن در بسیج مشتکلاد اکثر من نفوائد «فاصرق بیست، بحل بلاختیاجات الراهبه و نسبقینیه للحمیم وهی تن بحق کل مشکله که از نسباعد الاد م بعید هی مصدی بکل تحد می تحدیات الاد « (صافه بالت عبد ساوم استخدام نمرو بمکن در نسبت نبیدیر و نمرق «کاترنیال وسمیت (آن) ۱۳۵ (۱۳۵۱ ۱۳۵۲ ۱۳۵۸ ۱۳۸۸ میرود) میراد.

وبانتسبيهم بطبيعة الأدارة والميادة مدرسيس محددة بالتحييد ها عن الصنفية، وربعة من غير تحددة بالتحييم بطبيعة المعملم حور الدوامل بني تؤدي الني تحاج بمين كمريق الهد الهدمات على مهارات الأهراد من المادة والمدرستين اكثر منه عنى الهياكل درستمية ويعلزج والأس ١٥٤٠ الأن إلى الأب ومنهات المعلمية على البيئة المعلمات المعلمية المعلمات المعلمات المعلمات المعلمات المعلمات المعلمات البيئة المعلمات المعلمات المعلمات البيئة المعلمات المعلم

- ا جيجتيدار تكون فياده عدرسة مشتركة عنى نجو و سج ومنساو من نجن بحصول عنى أفضن قائدة محتملة ببريية الأطمال ورضاء عدرسان الوطيفي وتموهم اللهني.
- بعمل مديرة مسوولية بشجيع مقيادة مشيركة ولكن بسبب خضوعهم وحدهم المساملة سابع من عملهم هنا هان لهم نحق هي اسم حدود مشاركة والاستشار بالكلمة الأحيادة حيث يوجد خلاف حول هرارات الميادة
- المدرسين الأخرين حق مساركة في قيادة مدرسة الكنهم يتجمعون بسبب خضوع المدير وحدد للمساءلة على عملهم، فسؤولية التكد من الهم يعملون ضمن الحدود مرسسومة ابما في دلك سرك الكلمة الأخيرة للمدير عندمت يوجد خلاف حول قراوات القيادة

وبنواهيق هذه النظرة مع تحدير وبين O Ne T (۱۹۹۷) من ال عدرستين يعطون هيمتنه كتيره نشخكسم ا كديت يويد هذه النظرة ردرفتو د Rutherford (۲۰۲۰) الذي يموده تجنه هي عدارس الابتدانية الكاثوليكية في يرمنجهام إلى استشاج مماثل

يبدي عديرون مدخلا مستروطه إلى الفيادة توجهه تميم يو ان بد فواتد تفيادة عستمركه و حطارها من جهة وخصوعهم للمساءنة الشخصية عن تحاج مدار سهم من جهه خارى اومن تواصيح تهم يحتفظون بمستوونية انختناد تفرار التهابي في حالة وجود اختلاف في الأراد لا يعكن العلب غليه ا (ص 207) ويتصبح من هذه ملاحضات عبنيه على تنجوث مجريبية أن بعمل كمريو يستطيع العضاء الكثير في مجال التعامل مع قصايا المدرستة باستوب مهني الكر على حلاها لاشتمار تنافي منصب عدير فسي بيوريسد الدي بيحثه كبورد COBIL "، فبن تعسيري تعميل في المانت سنهال ما يبدو أنه بنية هرميسة لا مهرب منها وللمرق فيمة كبيره في التعامل مع ادياد أعباء العمل وفي تشتجيع سعاول مهني بكل بمكل دامما البطال تأثيرها من قبل عدير حبن بالصرف بمعروم وتبدل الديادة المدردة هوو من فيادة المارية المانية الما

### المراجعه

Beton M (1993 Team Rides at Work Lindon Baderworth

Bell, L. (1992 Managing Teams in Secondary Schools, London Roudeage

Bust T 2003 agencies of aducational Leadership and Management Thing Eq. and Leadque Sage

B is T Cover D and Mirrison M 2004) Working Topedier in Success it is interior Report Noting from N. \$1

traders. School gaugest hand Manage tent 2000 to ges of school

Ch. ichry Linx on R. Murphy K. and Jerry A. 1925. Quality C. ange. T. sup. ent work sonder content Boomers.

Cheman Miland Bush 1 1994. Managang with the in 10 st. To be West from any leader The franches of languagement tarlow, Longmon.

Court M. 2004) alking back to be sopulate management versions of accountable your color on a corprine of ships practices the left as partially a seem and Management As more stration and court ships. 3—2—24—5

Dept. remembed Establishment 1886. So have Maring, ment feature for the reserve Golde. Preferria, Department of Establish on

Ha inger I and Heek R 999 Can leadership enhance school cectiveness. Busy Title a Borani R Catter R and Ribbins Piers. Educational Management Renefiting Theory Policy and Practice London, Paul Chapman Publishing.

H yie E 1986. The Privaces. School Manager tent. Scientiaks. Hodde and Storighton.

Johnson M. 2004. Tescher conathoration good for some notes good for others. Educational Studies, 29 (4): 337-350.

Katzenbach J and Smith D (1998) The Wisdom of Teams London McGraw Hr 1

Lashway 1 1005 Distributed leadership. Research koundup. 9 +> ...

Leabwood & 998). I am form te processes in Leabwood & and Seasonie outs Kieds. Organizational teating 156 foots I see Swets and Zeitinger.

M. activood D. 2003. Managing through leads in Lundy a Mica ewood of and Kautiwe F. eds. Managing contra Resources in Society. A car Sciences London Commonweast Society.

Middlewood O and Lances T. 1998. Ling Resource Management in Neurons areas, dieges London, Proc. Coopman Publishing

National Codege for School Leadership, NCS (18.5) School Leadership. Teachworking Programme, Nonlingham, NCS.

Nose: Son awor to C. and New Jobs R. 1989). Staff Relacionships. the Primary School London, Cassel.

O No., 3 997. Managing hrong-yearns of the and Machaelian District Managing People in Education and on Fac Chapterin. Publishing

Letter Schools London, Ofsted 2013 Framework 2003.

Reserved D 2002) Changing transmide long parties the perspectives inconfedences in their school management reams is relatively. Management and Administration 4, 44, 447,466

Tack our B 965 As coping its sequences son groups. Psychological Bulletin 63, 384-309

Where M. 200 sharing leadership for books brough drawers a post-basis risk. I also some Management and Alm Francis 29. 25. 153-167.

We are M. 2002. Mode ig it sind to leadership and management effect centres primary schiolinanagement teams in England and Wates.

School Effect veness and School Improvement, 13, 2, 63, 86.

Walface, M. and Half, V. 1994. Inside he SMT, ea nwork in Secondary School Management. I and on Paul Chapmar, Publishing

Woods P. Berliett N. Harvey J. and W. sc. C. (2004). Variable dies inc. to all less in a stributed leadership thadings from a systemitis. It eracine gradia. Equipment Managetine in Administration and peagership. 32, 4, 430-457.

# الجزء الثالث قيادة الممنيات الأساسية وإدارتها

# استقطات اعصاء الهيئة العاملة وانتقاؤهم

#### مقدمة

بعد ل هذا كباب باكمته ميني على اشراص الأسخاص هم أكبر الوارد همية فلني به مدينة عدر مدينة عامله في مكانها على مطلوب حدا ومن حيث الشمستان الرمني هال مستقطات المحتمين و مطاهم مدينة على الوطني و مطاهم على المستوب حدا ومن حيث الشمستان الرمني هال مستقطات الوطنين و مطاهم المحتاد الوارد الما ويدبرون الهياب وهي الواقع بيونسي معظم الشاده الواقع ويدبرون الهياب والماح الهام المحتملة الدائية مورار حين البعض والميان السينان حرين ويعطن المعتبر عن الأقام هان همية الميام بالمستقطات المولادين والمعالية منان المحتاد المحتا

هد المصن يصحص بعض سعويرات لحديثة لمهد في مجار استنظاب الوظمين والثقائيسة في سرنية و بمدويرات في علم سمال فلسلمر في باكيد فكردال بعاء لميدل تشخصية في هده بعمية مستجيل كما لا تستافي ال هجية بيئة البيم الذي سليمين المعناء الهيئة صامية صحيف هذا لالعاء امر عبر مرعود وحلى في فدرات القص بحاد في المصاء الهيئة المامية هبالباس يمول بال يحافظ المادة على عبادل لاساسلية لاستحفظات الوظمين و للمامهم على بحو فعلى و بأل بركها لاستبات في يعلوي على مخاطر كبيره الكما أل هدانا ما يوبد منابعة الا الهيئة المامية المامية في البوطيما و بني قد بشليم الماده والمديرين على عار معه المنطقة الإجراءاتهم في البوطيما و بني قد بشليمية الماده والمديرين على عار معه المنطقة

#### السهاق الإستراتيجي

يهماج مستمعات موطعات والشاوهام لأن ينظر (ليه لا هي السياق عجدد الجامر بالعثور على شسختان يموم بوطيعة معينة بل هي السناق القنام الحاصل بالتحطيط الأحليا حنات عنظمة من مواود التشنيزية - ويصرح هناوان الآلامان عن ١٩٧ من ١٩٠ يشمل ذلك كم عدد الأشخاص الدين بوحد حاجه لهم ومراهي أبو عهم؟

ى من هذه الأحديدهات بمكن تعينه بنقن ونطوير اعطاء الهيئة العاملة عوجودير وأبن الجناج الهيئة المامية للتوصيف من الحارج؟

مشكلات سوفعة عند مسقطاب موطعان (مناه يسبب موقع الدرسة و الأحو لأعلى التي يقدمها أرباب الممل التحليان الأصرين)

تحاجه بي حدول متي لاستنمطات عوظمان کي لا تنمر تعمل التاميت هارية بلا مترورة

هذا استمره السامية تحدد استاق المحاولة صيمان ال بالتي وطالبيا المطبعة فيعنوه الدين بالشليجاس مدالسيون التحكيمية مثلن تحقيق الدين التحكيمة و المثويلة الاستان ويقمان جهود السليدي و الاستخدالة بالدهنة الرائد موهدا للعمل بالسبدالة اليابينخيان حرامن للوغ لفيلة المكن باللطوي على محاجير هذا لا تكون فدهرة على لقول المدين لقول المدين المول المدين المال سلوء السلمطاب موصفح و الشابهة قد يرفع حلمان ال تكون سلية برت الموطفان عالية الوهد اليس مبار قفط من حيث السلمدان إلى فلماها المعلم من حيث السلمدان المعلمة الذي الهياسة الماهالة وبالمنبع الى المساوة عنا المقالاة موليل الانالة المالاة المعالمة الموليد المالة المحلفة الذي الهياسة الماهالة المالمنالة المنالة المعالاة الموليد المنالة الموليد المعالاة الموليد المعالاة الموليد المعالاة الموليد المنالة المالة المالة المعالاة الموليد المعالاة الموليد المعالاة الموليد المعالاة الموليد المالة ال

وفي هذا استنباق من الأفصيين سطّر إلى جهود استشادتانيا موطعاد والتعاليم والتعييين العظي على الها عملية والجدة فسيتمرد فيما ينقلق برد رفها اعلى الرغم الله عن الوصيح أن كلاً منها تمثل مرحلة مختلفة

استقطاب موطفين هو العملية التي يها يشافع الناس على تلطيم طبيات عاوظيف. في مدرسة أو الكلية

لأنتماء هو العملية التي يحتار بها اعطس شحمر التعلمات بماي وتعرض الومليمة عليه

سفيجي هو الأتفاقية النهابية التي يبرم الدائمين والموطف بقسيهما بقوحيها بعقد التوظيف

# العوامل المؤشرة بلى الاستقطاب،

#### السلطة الخررجين

قد يمنهاي محال بالمسلمة أن المادة و مديرين على مسبور السياق المردي مي حد كبير بسلم أن عصده الهينة الداملة يرسلمون وتقبلون من قبل سنتنات الدريبة القمل الصدي مثلاً يوحى بحث واشتجنون Varshinguin و ۱۹۸۰ من ايال المديرين لا بندول دور اقسي تقرير امر موظف دمن يقصل من المسلم أربوك لوير و حرول ١٩٨٠ من المدير مدرسة الرباع المادة من يجيبن ١٠ بالمالة من لهيئة العاملة لدية

وهي دول مثل بيونان يعال جميع لاستانده عوهيا، هي مبطمة مفينة من اليلاي مع عضوه قدر حسسن من حرية نقر رانتعديزين محتيان حول عدارس عجدده التي يعينون فيها (إفاتتي ١٩٨١) ١٩٨٥)

وفسي حمهوريه حسوب غريقيا يعسلما أرسو ۲۰۰۳ ال ۲۰۰۷ من ۲۰۰۱ كيف ال سلطان هي سبي بموم عاده الاستانعداب ونقوم مد مر بابات اداره الوهيما باسم عم بديها مع بعديد بعص سطاند الابسية لتوديمه و داره للوهيما بولوجه دبابو ودائما بطباريم الى بوطائما ساعره هي محجع موجدة الله الدارة مبشره مستجده الاستام ويوجه دبابو ودائما بطباريم الى تلاد رة مبشره مستجدمين المستراب عليا الدارة ومبيع موجدة من سبير بداية وإسافه بي دبيات داره للوهيما هي باي شوم بالاسمام عبديم من سبير بداية وإسافه بي دبيات داره للوهيمات المثنيات بليي لا شواهر لايها مساويات المثنيات بليي لا شواهر لايها من بني مناسبات الاسام المبدي و توظاف من جن المبايات المثنيات بليي لا شواهر لايها بالمناب الاسام المبدي بالاسام المبدي و توظاف من جن المبدد هي لا علان عليات و بعد بالمبايد المثنيات الدي بداس بني بكوال حراءاتها معدده بي حد كبير بحيل إدارة المطلهما بالمي بناهي بناهي مستدارة الى بدالس بني بكوال مستوولة عن الاحيان الدالية الدالية المهابية

#### سوق العمل،

من يو صبح إن عدد الأشتخاص منو قرين تنعمن سينائر بعو من منتوعه مثل
 مناح الاقتصادي بعرم في اليولة

البطرة بي مكانه الوطائف التعليمية مقاربة بالوطائف في الحقول الحرر

فيادة الأجباس ولدرتهم في لعربية





الإنجاهات السنكانية مثل عدد الأشجاص سوافرين من مين مقينة او لنواان جاي الحس*دي.* 

عدد الداخيان في مهر امثل العليم واعداد العائدية العد المصاعبات عن العمل من محتلف الأدواخ

#### القوابينء

لا بدال بتجري داره لاستقطاب و لابتهاء صمن (مدر القوادي دالد العلاقة اوقد ينصمي داست الهو دين الحاصلة بالمعبير وقصية بطبيق تسلباوي المرص في البريهة كما عولجت في المعين السلبانغ الوهد يكول مثلال حوال الداور المنعل بالاحتفاظ داليات عن الأشلطات من الأشلطات الدير يعدمون بطبيات بعض النظار عمد دا دم توطيعهم م الا الاملي المثلثة المحدد المعين فدول حماية البيانات الله لا يمكن بالأشخاص التراعيج فلسي تعيين المعدد في نهيئة العاملة الاحتماظ السلوي بالبيانات الكافية الإلاحة المجال الاتمام عملية الانتقاد والانتقاد المالية الإلاحة المجال الاتمام عملية الانتقاد والانتقاد به بدلك وهذا يمين من بدلية المعينة الاستخدام الانتقاد بالإلمان التوصية واية وبالق الحدري من يحسص التقدمين بدين بم يقع الاحتيار عبهام الا بدال تتلف بعد المدرة الوحيرة المسلموح بها وكذلك الاتنفاد الها مناحظات السلطان القائمول بالانتقاد بعد الاحتياظ بها بعد فرادهم

#### الظروف المحلية،

نوثر نظروها بحاصلة لأيه عدرسنة وكلية هن هي هي طور التوسع أو تتقدمن؟ ما هي سلمانها محنيسة؟ ومحيطها محسني على التقدمان المحملسان في قرارهم حسول انتصادم للوصيفة - ويمكن أن تكون تكلفة السلكن ولوهاره فلسي المناطق المحاورة عاملاً البسلية وكدلك للهولة الوصلق إلى مدرسة و لكلية بالسيارة و بالمواصلات

#### الاستقطاب الفعال

صيمان لسياق الإسمر تبحي تدي وصيفناه الحماج مديرو الاستمطانيا الى النظر في حميم الاحتمالات فين ال تمريق أنيا تعيان موطعة حديد العلى تعيل الثان

أقبادة الأشخاص وإدارتهم في العربية

100

هـــ اد کار شمند بعدحه س یشـعنه و س انسکن عــاده شظیم نممر او تعییر مگانه او عادة توریخه

طبيعة بوظهمة عراد شعلها وبوع الشخص المطوب

ما أدا كان يجب لللمطاب شعمر أمر داخل عبرسة أو لحاجها

منه (د. كانت الجواهر ، مثل الأجر والبرهية و بدعم في التعليب) مناسبية تتوعية الشخص الطبرب (من هون ١٩٩٧ - Hall من ١٥٠)

وبعد ريدم بجاد القر بابه يجد شيان سجمن حديد من عرجح رائكور بدو الساده والديرين المقالان ماواد حماية و صبحة عن بوغ بهينه لعامله بني يريدونها الديهام لأنجاز هد فهم وهد هدينها بسياسه والمدر باو لصلمات بني يعلمه بالهاجم لأنجاز هد فهم في توضيع عبالي لكن هم شبيء يجب تذكره هذا هوال يعلم جبيع بنائي لكن هم شبيء يجب تذكره هذا هوال جبيع بدينات بعبورة بناسية بناء على لإمكانية بكاملة فالي الايقوم شجهن حميم بدلاد و المعنى بنين ينطلبه للمسلب فإن للجمل بعمي عيز كبد وبهد على بالأداد والمورجان المناب في حوهرهما على ما يبدو اشبو بالأداد والمورجان المناب في حوهرهما على ما يبدو اشبو بالأداد والمورجان

وتوهر النبيد التي بمايية مثالاً مثير اللاهيمام عن كيميسة الرعية في نوع ممان من العصادة البيئة العاملة

يحب أن يدستقفلن عصام نهيبه العامية بصاية بكي يمثلوا الساطق لتعاهيم الرئيسسية في العالم وأكبر عدد ممكل من الجنسيات الأعطاء الطلبة تنوعا من بمادح الأدوار العرقية والمومية الهلابي ١٩١١/١٥٩ - ١٩١ صن ٧٤

ولكن هني الواقع مهما كاند الطموحيات مثانية على القنادة و بديرين المعامل 
Harman الدين يتعدمون فعلاً بعنينات التوصيف وتمدح ها، دمان Harman 
الله المحامل الدين يتعدمون فعلاً بعنينات التوصيف وتمدح ها، دمان ماليه 
الدرسيون المحليسون و تحدرهنون المهيون الدين لينسن لديها أطفعال و الحدرفون المهيون دور المائلات ودور الدرعة الاستنقائلية والتكل من هولاء عوامر محتفه المقهم سقدم تعديده في الدريس المحددة في الدريس المنافعة التواجعة المتحددة في الدريس المائم على المحددة في الدريس المائم المائم على المحددة في الدريس المائم المائم على المحددة في المحددة والمائم المائم المائم المائم على المحددة في المحددة والمائم المائم المائم

كامبردج http://www.cap. ( " ")، هد بكول بوظيف محمرهاي الهيهايين بدير بيس بديهم طمار هو الأكثر سهونة الأنهم الأرخص تكلفه في الاستقطاد والنمل وتوفير السبكي ممت يزيد من يصنباه الصعوبات التي به جهها نقائمو ابالانتفاد في مستقيهم تنفيان الأشخاص في مستقيهم تنفيان

ويبسده الناهبة من المنظمات بديها سياسسة مكتوبة حول استسر اليجيشها العامة في الأسسمطان والاستمساء - واليما ينتعي النسي الشاده و الديرين الديسن بمكرون بهدا ال يصمّنوا فقرات إسترانيجياتهم ما شي

عرص لأسترابيجية

- الالتر م يتساوي المرص.
- لائتر م نجمل عليدمان على طلاع مسلمر بالممليات الحاصة بطلبانهم ووصيعها بر فان
  - الالترام حول استخبام البيانات

همره خول مد حل التمييم مستجدمة معقارته يين منقدمين ومنطبيات الوهيمة الابترام بالسبرية و موسوعية و مهلية الطبقة في عملية الاستقطاب والالتفاء كما سندعى الحاجم وجود تحدير خول استخدام موارد في تطبيق سبياسه

#### مراحل الاستقطاب

يصرح موليدر Mul. 15 (1904 عن ۱۹۷۵ ) هذه عار جن هي

- الماجة لسوميث عن توضيعة مطبوب شعبها

تحاجة عمومات عن نوع الشخص و يصمات للطنوبة لاد م توهيمه أداء فمالا يحاجبه بملومات عن توسيقة المحمل ن تكون الأقصل في جديد سنستية مو المتعدمين أدانتيان

ويتم عساده التدامل مع البنديل الأواج امن خلال وصنع وصف الوظيمة ومواصفه م الشاخص المطاوب ولتادي بعض الكناد المثل يومندون Thomson الا ممايلة الخروج، أي حراء ممايلة مع الشاخص الذي سليعاد، عملة ويترك وطبقته التدعرة والاعتبارة، فصل وسيته للناكد مها لشاعر الوطلمة علية

فياده الأشحاص وإدارتهم في عبريبة

وقد تحتاج نفادة ) مديرون في صبياعه وصف للوظيمة عن ساكد ان هذا الوصف لا يعكس قعلاً طبيعة الوطيمة تصبيبها فحسستها بر التنجن العام الدى تبداه منطقة وهم ماييز بالانشستي (الانتقاع ( ۱۸۷۷ ) بابل وصفها سوطيفة ، موجلة بحواله و حجالته و «الدوجة بحوالينائج» و وفكد فهن المحتمل للوظف أأو موصفة الاستقبار ان

السرحية بالروام ويحينهم الها الشنخص المناسبة و وهنف موجه بحوا توجيف و ايستاعد الروام بالمرحيب بهم و حالتهم (لي سيخص ساست) و صف موجه بحو المنائج

ويحافظ عبى مبيئلة عرق ويحافظ عبى منهلية استنقبال مرتبية، (وصف فوجة بحو و حدث و يطعيل الرواز بجلهم يستمرون بالبرحيث بهم وبالإحابة عن استبليم و محافظة عبى منفقة استنفيان مرتبة، وصف موجة بحو السائج) استبلس من بالانشيبي (١٩٨٧ ٢١)

و لاحملاهات بيسبب شديده الوصوح بكنها دانة دلاله فهي تيان بموصف الثربقي شيئا من طبيعة المنظمة ومدخلها إلى هملها

ومهماد الدين يصنعون مو صفات استخمن هي تحديد انهاز بنا والمعرفة والمواقف والفيام المبروزية لأداء الوطيفة بسكل فعال ا ويبادي هاكيت (ART) (ART) اليواثات المفرد المواقفة المواقبان على المفردات الكاملة بالبركيار على السنونة المثرفة من الشخص حين يتم تميينة هملا

وهنائنامدخل مباشر بدرجة كير الى تحديد ما تحتاج الى ببعث عنه وهو عبيه ما يبيعي على شاعل الوطيعة الله يكول قادر عبي بقيام به اللاي ما هي المندرات والتطلبات بني بشير يعتبجها الراد المكتببات المنتجها المحددات والتطلبات بني بنته بنته المنتجها بكول الاحتمال قل هي الاحداد بنك المنتجهات سحمت عيم فدر عبي الاداء في المسوى المنتوات الراد وبيت شيد من التمكير الى الكافات بني بوهرها الوطيعي الموسيعي بني بوهرها والملاقبات والراد الوطيعي في مكافيات المنتجهات المنتوات المنتجهات المنتوات المنتجهات المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع المنابعة الم

وقد بود الماده و مديرون نعيان اشخاص يبلأ مون مع المريق الدي سيعمنو المعنه ومع الثمافة وروح الحماعة في منظمة كلال الومسانة المرى معالجة في مكان احرامن هـــ الكتاب كو بدماح عصاء بهيمه بعامله الفيلان حديد في مدرسته و لكلية 
السيكو استهل اد كاد الديهم فكرد و صلحه على دوغله المظهلة أسي يودهان المقدم 
يعلب د توطيف ليها القالما صلى المسجيحة على المظلمة بما فيها القاملين للي 
المكبر القاهلها دوفر فرصله للمرسلحج عيم الدلستيان للحرجو المسهم ما عمله 
الاسماء مما يوفر على المبرفين الوقب والتكلمة

وقد اومنان بعثهما البنايق وخلوفار ولو ناده ۱۹۹۲ (۱۹۱۹ ) عني ال الله الله ثم عية في بحير التحلول موليستانان بحليالاً دفيقه كاست في هما ينبغي ايما نسبب الافتار فنات بسلم لها بال تحميع يستركو ايفتاق بالكامية في نهار ساؤ لقد الله اص ۱۹ ع. وهي محيف موليستانات للربوية استريع النفيار في نمول الحادي و للسنوليان يمكر القول إلى التحلور الايجابي مطلوب إلى هذا كبير للحقيق المعالية

# من ينبغي أن يشارك؟

ان معاهيم صحاب عصبحه من غير المهيان خوال ما يسكل بممانيه هي نسخهن الدي سبيعه عامل ويعية فيه الشاهة لمسابدة هي بسرسته و تكليه بكسب همية هذا وعلي بالدين في سنطني و تكليه بكسب همية عداله هي بالعضاع عاريضا عليه تعاليان في سنطني و للقاء عصده تهيئة تعاليان في سنطني و للقاء عصده تهيئة ويهران هي المبلكة المعادي المبلكة المعادية والبحراب وليوريست الحاصلة هي بالمبلكة المعادية والمبلكة المبلكة والمبلكة والمبل

#### تدريب المشاركين،

هساند حجسة هوية بدعم صعبان أز يشمى الاستخاص بدير يصودون ويديرون لاستخطاء والانشاء بشريد كي عومو بهدد بعملية و تحجه لأسراسية بلمدد كالستخطاء والانشاء بشريد كي عومو بهدد بعملية و تحجم لاشخاص وهم مريح من بهليجن و عدم الماديجن عسار كين في تعيين ي قرد ومن جهة بين عدد بماستيات مختلفة الني يدم بنعيان هيئة و فصلا عن تحديث إلى كبر قدر ممكن من غوصوعية الني سينت عد الانسياق في بدخل على تحديثها عال معا يساعد بدرانية أو الكلية لان سينت عد الانسياق في بدخل على تحديثها عال معا يساعد بدرانية أو الكلية الني سينت عد الانسياق في بدخل على تحديث بالمراقبة وهد يدنا يوقو بالمنطق عجلية مفهومة يسكل واصبح في كل مرة بجدت سامر فيها وهد يدنا يوقو توقيد والنظام المنازة المراكبة على سييل لمثال بي به يحدون عام ١٨٠٠ ما حالال در بدت تحديث بسيورة كبيرة عدل الدربية الكشما يدما المحدون عام ١٨٠ ما حالال در بدت تحديث بسيورة كبيرة عدد بالدربية الكشما يدما بحدون عام ١٨٠ ما حالال در بدت تحديث بسيورة كبيرة عدد بالدربية الكشما يدما المدربين الإجرائية المحدود الشابلات الجديد بسيورة كبيرة عدد بالمحدام شخاص الدربين الإجرائية الاعتمام المحدام شخاص المدربين الإجرائية المدربين الإجرائية المدربين الإجرائية المدربين الإجرائية المدربين الإجرائية المحدام المدربين الإجرائية المدربين الإحرائية المدربين الإجرائية المدربين الهوائية المدربية الإلى المدربية المدربي

وقلين خرامات عصاء الهيمة تعامله فيني مدارس يمكن الينفي لأب، والأمهات دور حساسة (440 - 250 - 250 - 250 - 250 - 250 الله دور حساسة (440 - 250 - 2

بنجسي لأبت، والأمهاب الأعفيت، فينات بتقداء الى حدى شبلات فدات الأستخاص بدين شبلات فدات الأستخاص بدين ببرگول نظر المهميان ومجموعة تكور قد توفيت إلى فرار المسبيق والا يصدر افرادها باحدانهم الحديث واحيراً الأقلية ممن تلقو السارب على عمليات الأنبعاء والدين يكونون التقدمان بالسنسة للعملية ويشرمون بمعابير لتثبيم التراعا والدي

ودر منية مورجان ۱۹۹۷ الا ۱۹۹۷ ص ۲۷ ) بهيمات الانتشاء في تحسر وونتر الاستاه عملها قادلة ألى فحسان دور الاعتماء مهيمان ودور الاعتماء تعاديم و تتوسس النبر ال من ممكن لل وجد معتمله في تعلاقات دير هدين بدورين وكانت توسيله لل تكنير دورين وكانت توسيله لل تكنير دورين وكانت توسيله للمدرد على تجو مرتي و لل يوضع عمر السناس تكاملي ويسر تعاديما في تستيافات بني يستنمرند فيها المراجون في الأستجامر أتعاديمان في تنساء عضدة الهيئة العاملية ويعمي تدوران متكاملان ل

سبريس و مهليام الأخرين يقودون التحديد سهجي معايير الوصيمة ويستخدمون وما تل متعدده لاستنباط الأدنة المعلمة بمنطلبات المدرات الرئيسية ويحملون الأدنة علي نماط فوه وضعف المرسلجين على سلكا العنوره كامنة لهم يستنجلها الأعصاء الماريون للتوصيل التي قرارهم النهائي

## العوامل المؤثرة في إدارة الانتقاء،

#### جودة لمنقدمين،

كما ذكر مر فيل لا يمكر بلمنهان لاحتيار سنتوي من بدير يتمدمون فعلا وهذه هي برحية اللي تلطي فيها بعماية مبدولة في توسيعا بوطاعت ووضاع مو فيمهاء المناسعات مستويات مرده رابها والد تم يعمل الإسلسعات بحد لادني من المستويات فيل لاستهال حسد و تباعث على الامتيال اكبر العصاد في رابلالهلال من المنابيات فيل لاستهال حسد و تباعث على الامتيال اكبر العصاد في رابلالهلال من لجد يد على الوظيمة بدلا من الحصورة لاعراء الليام والمجارعة الاحتيام المعلى الاعتيام وحين بكول هذا ما بستمث لشمل منفسها مساعر المكل بهد الاعراء الاكول كبير الكل بمواقب الطوينة الامد شبيان موسف عد يبرها به قال من كماء بمكل أل تكول شديدة العمار

#### جودة المنتقين

سهید من بعث مینیانه اگوظمین و مدریب نکن بعکر متدادة و مدیرین النظار هی تطویر امدیرین الدومندهای هی هدا البدان عر فدریق دوغیر فشندرکه الهم هی اطمئیة تصمیلة دول ال مکون ندیهم استنظام و المسوولیة قر فات النفیق بالدات کان پر قبو الحراد رحدی المایلات ایدار اس الاللات تنویلیمة آقی ال بمرووا النفیات مثلا

#### عرشة المئتقين للخطأء

ضهرت البعوث صمر الميدان الدربية وخاراجه العدد الكبير من التحاهلات التي فد تشود عملية الانتمام ا ويمكن أن تتعلمان هذه التحاملات

- استثناد الأحكام إلى المدس ببالاً من الوشائح
  - جنلاق مكام سريعة

لإصراب على تمط مسيق شخصي قيما يحص تعريف الترسخ - تحيد ،

معارية الرسخير مدنياعيي بوصاته التابعين والمع مراتبجين حرين بالأامل معاريتهم بالمعايير اللغة عنية

#### لعصبین مرشح شمق صورته مع طینفی بمسه

د كثر لأحراء بنماعية استنابية في عملية الأنبعا الأدهو المايلة بنفوض كثر من عمرة ١٩٩٢ - ١٩٩٩ - ١٩٩٨

هي كثير من الأحيال سوطان الاستخاص عدين يجرون المقابلات الي هر الحوال جوال حيا المراسب عالى حيال المفادو الحمس الأوالي من الممادية ويمصلون الياد اليارة الدول إدرائه - بقية المقابلة وهم يحاولون تبرير حكمهم

يمكن ان ينادر ختم الأستخاص بالين يجرمان للمادلات على للرشمان بمظهرهم وحديثهم وحددتهم دعرقهم أما بادر اليجابية ام سنبية النادان بميدون الى تعدالين من يرونه مشابها بهم

مرشحون روو معتهر الجداب هم لأكثر حيمالا هي ان يحصدو على الوطيعة يعتبر الى مرسح سيستد الإستانيات الذي يتي عدد مرسخان صنيفان على به متعير تظهر البحوث الجاهلة بالداكرة الداباتكر المتومات التي تستمها في يدايلة المسائلة ونهايتها وهكذا العين الى باليان تعاشليل ووقائح بالعة الأهمية ذكرت هي منتصف المقابلة

مان مستحين على العمل ليستول التركيم على السنوان بصلة لسرة صولته. وهكد فضادها دموم يمسايله عدم مرشطان عي السريح نصبه اعد لا يظمور الممدار - سساويا من القياطات

یده لاحبیجی دکرت تجمعیة تصبیعه التربطانییه ی گفادافی نبی شدر علی تحدید لا تربد خوده الا یممد ۲۰۰ بالاته علی حبید شیختم می شایمه مربیعم بطریقهٔ عشو بیهٔ جد (تومینون ۱۹۳ Thomson ، صل ۱۹۳

دكن تصوره بيستان سيبينه يماما كما ييمن هينتهال 1950 - 1959 - هعلي ترغم من حدود الحصاء الأارسي فيم الناس غير دفيمين في احتيار بهم الإنتيار هينتو

#### إدارة الابتقاء المعالة،

مناع كون الجاجه بي الأسيباق والموصوعية في عاية الأهميسة هان ميدنوه د ولسي والدراء عملية الأساس مناحل حيد البلية لأداء م عملية الالتحادة المعلية الأساس بينية الأساس بينية الأساس بينية السبي ينبغي أن يتعام المادة والمداورة البينا

عصاء بهيئة أمل سيشارب - ومدى تلت عساركة وصبيعتها؟

٣- عنايير . ما هي مناييس سي سيجري نبيهم مرشحان على ساسها؟

الورين عاد يجب ن تكون الأهمية سنبية سمعايير؟

1 الأدوات كيما سينم تقبيم داء مرشعين؟

٥ عطيمة الدومس بي مراز لأحيد أكثر لاشخاص ملاءمة للوطيمة

#### الممنام الهيشة،

بم تحت مثنت كة عصاء من عهيد و لاشتخاص تعاديم الكين هصاية و مثله صنافية مثيره بلاهتماد هي لا افي طور الدينو القمي حنوب افريقيد يحو ممثل عن تمانة المدرسان تحصور بدى انتفاء حملع مد النابي وهي بعض المدرس و الكليات في الولايات المحدد و الممثلة المحتدد فلا يكور احد الممثلي تسحاب المسحة الحاد حيال المدرد و الممثلة المحدد والمحدد المحدد المحدد

هَا يُستحدم ممثل عن الآياء والأمهاد .. و «العملاء» باعتبار الهم هي وضع حيد الثمييم. ما هو مطبوب

ومن سرعاب عثرايده في بعض الدول مشتاركة التلاميد والطلبة في عملية سفاء مدرستيهم والمديريهم الفهاردي Hardi الاستكاراته في بالويات بينوانية النملع الملاب تحق المستاركة اليلمة يصلف داولتار Onwick ( ١٩٩١) حالة حاصلة عراقطته الملاب في تقييم المكانيات المدرس في مدرسة الحيرية

وبالطبع فإن عشباركه بمصي سنستنه من الأهمار امن مرافقة استمامين بالصنيات في رحاء الدرستة أو الكلية في احولة مع داين، أثن تستشكين هيئاد الطلابية سوحية الأستنة ألى كل المرشجين وسير عصوية هيئة الأبلياء التهالي

واد كان ساعل توظيمة الحالي لا يران موجود عان بعض بديرين يعلمد أنه من لعيد المرشعين على تسلحة الني لعيد المرشعين الديكون لديهم هرصة التحديث اليه و أن يطلعهم على السلحة الني بمطلهة المن الكن بعلب الا يشتسرت في الانتقاء النهائي وابن إن هذا بالباكيد مملوع فالولية في يعمل الدول عراد ليكن هنائنا سليب لديك سوى وجود عراد ليبحث على شخص شبهة به ليجن محلة

#### المعايير والموارين،

من عربه المنافعة المعاوفية على نظموم الموسية موهلاته وحبوله ومهاراته ومعرفة ومولاته وحبوله ومهاراته ومعرفة ومو فقة وفيمة على نظموح السجمين والألبرام وهي وزر الأهمية السبيبة للمعايير مختلفة بليح تحليل متطلبات لوظيفة ومو فلفات الاشجاص وصع فاتمة نقاط لخميع المنافعين المستورة متناسبقة ويقلبي ميدبوود ولبني فاتمة نقاط المنافعين المنافعين المنافعين المنافعين القول الراحدي الحاجمة التي ترتيب عناصل المها حديث الاستعبال بحديد فيمة نها ولكن علم حدي المعاول الي على عملية الانتقاء المعاول الي على عملية الانتقاء المعاول المن على عملية الانتقاء المعاول المن على عملية الانتقاء المعاول المنافعة المنافعة الانتقاء المعاول المنافعة الانتقاء المعاول المنافعة المعاول المنافعة المعاول المعاول المنافعة المعاولة المعاولة الانتقاء المعاولة المعاولة المعاولة المعاولة الانتقاء المعاولة المعاول

#### أدوات تقبيم المرشحين

قسي عده دول متمدمة الملكة سنعدة الولايات بتجدد هونج كونج سنسفاهورة النبرانية كند إذ صبحت طرق تقييم مرشحين أثناء عملية الأنبقاء منظواة على تجو مترايد منذ واخر الثمانينيات من لفرن العشسرين الوعد، منطيح بمنورة سأصلا على مستنوى القيادة الفتي بعض بدول تجرو عمليتات الأنتفاء يصبو و مركزته من خلال مراكز بمنيم من فنعلت الأدواع كي يمكن برشتيج مثن للحجول تعلقتهم وضلوا اللي المستور المطلوب اويمكر ال تُدرج للمارين الثانية في التقييم، بالأصافة إلى العلمارات الجابلة الفقيلة

تمرین ساوی نعمل ایطنب می در شخام عربته عینه می بدلانی و مگاوف و بوید. و تجادٔ قران خون ایسان فی شانهه

التعربيس الكلوب اليصب من المرسسجين كتابه بمريز فوجه الى احمهور محد، العظائمة معلومات معيّنة

معديكاه بعب الأدو - يُعتب من المرسينجين بنفيد الوصيفسة التي بمدموا الطباب الشعلها في موقف معدد

تعرف الشنمهي بطلب من عرشنجين اليقدموا بن لاشخاص بدين يحرون القائمة مفهم عرضا المسمية موجل العادد باين حمين وعشر بالدين) يجمع الرامقم او مداليهم فيما يتعلق بعضية علينة الرعادة بسنامج بمرشحين باستحدام وسائل يضاح بصارية بدعم عرضتهم تشفون الاش سرامح الاسة عرض

منافشته مجموعة بالا فهاده بوضاع بارشتاعون معا في مجموعه سافشتة حد ثو فليسخ أه بتوجيل بليل قد حول حدى بليسان ولا يلاحس خطول بن يلومسون بوطيعة ما فييل لاد ، لافسار د في عمليات محموعته ، وأدو قصا بني توصيح بنجموعه فيها هلتي في تعاده بعاويه مثلا عللى محموعة بلوميل بن حداع حول فهليه ها أ، لكنها تعمل فليل إصدر سافلتي (استنسان من ميدلود وبني العداع حول فهليه ها أ، لكنها تعمل فليلي (ما سافلتي (استنسان من ميدلود وبني

ولا برال حميم عمليات بهلهم على ما بيدو للطوي على ممالله بحرى وجها توجها وفي مراكز التمليم من برحاح ال للم بالمنامع شعص أو شخاص من محلوقي للميلم بدائم الكن في حمل لدول أبي لبلغ برشناجين الهم وصلوا أبي منسلون مطلوب مثلاً عومان بهلي لوصلي بلاد الأفي بجلاز البميا بلقد مول بالوطائف مصطرين للشنديم مسالك براكز الادارة في كل مدرسته على حدد حيث يمكن ال واجهو طرق تقييم مسالها في طروف محلفه الإيالياكية لليطلب منهم حراء معالية المد سنتيمة الأشارة أني يحص سنبيك الكماءلات وتكن قد تكوان هم لأسياه التي بمتعليي عقى التنصيص ال يتذكروها ال احتيراء مصابته هو عمليته دات الجاهام اللهي بمكن كالا تطرفح مو الحصول على فكرمة صحة عما أداكان مرشبيجون فللسبيين للمنصلة أأرقت البدخل يعلن من حطر لعرض الترشيعاء البوقت يعكن أن يكون ميوالر ومرهما بن وحلى بنطوى غير المُواحهة وها الموقة السلبوث فدره يتنقص عيى ويه عقدرة الحقيقية عمرشالحان وقد حددت دراسه ماكميرسور McPhi 5011 و 9.44 McPhi لاسفت، مديري تنابويت في كوارو و ايات الكلام باسلام كا في جنوب فرنفيدان الحواهى مميالات الانشاء شنبيد البوير ولا يناح لنعر للحن بشعوا بالاربياح كاجد مشاكلات بمزيلات صنافة أني تجامل يعمل غضياء التجلة يحاد عص الرمسجي وكارا الوفييين فعيسير من أن يبيح ألمر للسنجين أن يعدموا طبوره منصمه عن المستنهم (مستشبهداته في تربو: Thibbliow 🔻 🧸 س ٦٦ ... وتؤيدية الأسئلة هو مهاره مجدد\$ بمكن بدريب الأنتسعاص الدين يخزون عفائلات عنيها الكس مي يه حال يبيمي ن تكسون بدار الديرين فكرد واصبعة عبنا يحاونون كتشبيفه أأويقسم وبنيامر والجرون 🤏 من ۵۵ - ح. به در انتشابه عن مدرستنه مفترمته پنمیایی اعضاد W I mos et هَيِئَةُ عَامِلَةً مِن قَضِن بيوعيات

عن جميع مسالات للعيان عن الوظائف يُستال عرفاتجون الخيرياعي سو يواد و فعلي يوم مارانت في فعلي الدريان الرفقاد المسلم الاستكتاف فدرتهم على باعن الماستها، والمعارستيهم في الدليان والآبار تهم عليان العدم من النجاح و المشتان الدائن يستجع عملاء الهيئة العاملة على السلحد م مداد لهم كي يجارفون يدحدمال المشل ويطورون ثقتهم يقدرنهم

وهي مدرسة العرى والأنهاب بنيته المستمسة لأستكس المروية الترسيخ والدرية على التعامل مع المواقف الصنعية في المصلل - ويتيامر والحرول Will Autis Charl

ويبدو من سختمي نصب النجال عرفية صنفي طرو الصنيم ملاجمة عرشجين منصب ما ينصب ما ينصب المدرس يستطيعوا وينهم وهم يموسول شملا بنميد مهمه سينم نمينهم كسي يودوها والواكان في موقف مصنفت إلى حداث الى الا تصبل منتفي والموضوع مستفسر الح ومرد حرر فسان حدالاه شله من ويتيامر واحسرون الا ١١٠٠٩٤ (١٠ صن الا ) يمثل بمود جد هنددقا

یطنب در حمیع موشنبخین علی تقاممه مهانیه ان بدرسو ۱۹همتی درس بهمه بعصل معان و پراهبهم مدیر و مدرس الاول استسووان عرا نظویر انهینه انفاهته و حد المسودیان ایم بوجه عندمد استنه فی عقابله خول دینه آندانس

ورعلم للاملاز لايدكرر بنهبو الدراحة كما هو في حالة الدرستاس فهدات المئه المحدث المساف في حاله المدادة المدادة المساف المحدث المدادة ا

#### المطابقة.

معملة البادية الأهمية في إلى د محرة الأحير من عملية الاستقطاب والأسفاء في المجملة الإرادة سواهرة تحدد لا الراجع من قبل القادمين بالانتهاد وهد كانت بمطة المسقدة في كثير من العمليات الأهر هذا في السركير على مقابلة اللي تكول في علم الأحيال من الحديث الأحيال مورجان (1986 / 84 / 84 المكتبرسول (1974) 1944 المكتبرسول (1974) 1944 المكتبرسول (1974) 1944 المكتبرسول (1974) الأحياء المحلية ورسسائل التوصية حيث المدينة الراجعة من هيئة الأسماء والمراقبات ووسائل التمييم الأحرى والمهالة الكاملة الكاملة الكاملة

الكماية (أي ما مدى كربها كانية؟)

الاستقامة (أي ما مدى مسقها وموثوقيتها؟)

غلاءمة رأي ها مدى للبيتها للمطلوب؟)

ومن يجرير بالملاحظة به هي يجالات سي لا يدخل هيها بعض القابها بالانتفاء ومن يجرير بالملاحظة به هي يحالات سي لا يدخل هيها بعض القابها والامهاب المساورة بالأخيسرة من العابية الأخيسرة من العابية والمساورة من العابية المساورة من المورجان الامهاب والمساورة من المورجان المورجان المادور الماد

#### رسد فعالية عمليات الاستقطاب والانتقاء

في بهاية بطاف بكين احبيار استان فعالية صريمة (دا دعهيات الاستقطالية و لانبياء غر حودة عصو بهيئة الفاصلة بدي يتم تقليلة وفي دانة و لأداه وامر حملة يباقشتان منافسة كاملة في بمصل ١٩ بكل هيئات فرار بال دريمات الاداء بالاحق لأحد الموطفحي و تطريعه بني بودي بها ميناية صلفية واليد وود بالالات الاداء بالاحق مورجان الابالات الاداك الاحتمام مورجان الابتلاك و المعالمة عبر فيها الرحوع في بهيئة المامنة عبر فعال أو مجرد الملائم لا بوحد حالة واحده قامو فيها بالرحوع اللي بهيئة المامنة عبر فعال أو مجرد الانتفاء الاعتمام بمرقة بداد كانت لها علاقة بدلك الى كان بماده يهيئون الاداك الانتفاء الاعتمام بمكن لا يحدود المبائل الانتفاء الاعتمام بمكن لا يحدود المبائل الانتفاء المبارها الاعتمام المبائل الانتفاء المبائل الاعتمام بمكن لا يحدود المبائل الانتفاء المبائل الاعتمام بمكن لا يحدود المبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام المبائل الاعتمام المبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام المبائل الاعتمام المبائل الاعتمام المبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل الاعتمام بالمبائل المبائل الاعتمام المبائل الاعتمام المبائل الاحتمام بالمبائل الاعتمام المبائل الاعتمام المبائل الاعتمام الاعتمام الاحتمام المبائل الاحتمام الاحتمام الاحتمام المبائل الاحتمام المبائل الاحتمام المبائل الاحتمام الاحتمام الاحتمام الاحتمام الاحتمام المبائل الاحتمام الاح

# القيادة والأدارة في البيئات الصعبة،

هي وقات تنقص بحاد في أعصب الهينة بدامنة سوافرين يندرهن القادة إلى رغراء بمعنيت من لاجراءات بنداده التسارعة في الاستقتاب و لابتجاء بلاسراع في بحسب بن هدانت بحضيتون على عصداء جدد ولا تكمل في هذا مجارفة قادونية فحسب بن هدانت يمنا حضر بفيان عصداء بالمعندال يهسرور بوقت الهام عباه بدأل ان يكونو المكسلية وحسان يجري الإقراء بالتمسل قد نصلع بالمكومسات بوطنية حفظت يمكل من حلاتها على سليور بثان ان يكون بدحول في مهلة بندريس الوطنية حفظت يمكل من حلاتها الا ١٩١٤ الا ١٩١٧ الآل الا يكون الدحول في مهلة بندريس المناز المناز

وهي بهايه عطاف فد يصطر العاده هي هذه الله فم اللي الاستنظار ، في الإقرار بأن البيئات بتميزه وكما يقول جيري Gerry ( ٢٠٠٠من ٨) توجد مشاكله بعيوية إن في استقطاب عدرسين اومن عرجح الصبح سوء بكلياء ولها علما الله السعوا في العلام والها علما الله السعوا في العالم بحداً عن ذلك على ذلك السيادات العالم بحداً عن ذلك السيادات العالم المدرسيات في العيد المدالمية مدوم به أواً العول البردية عن كولها بركز على مدرسيات كما هي الواقت الراهن

و ب كاست معادج بتوظيف في عدارها و تكليات بني يعتقد الماده بها سنتوجد في استنقال، سيستمر وجود الحاهة (لي صعال الرائكون ادر اذ الاستقصاب و لابتماء بالمعرامة والمعالهة التي كانت عليهما دائما



#### المراجعه

Blanc, 5, 99. The international school system in January P. is 1, res D. eos. We in Year Box at Francisch, 99. International Schools and International Education, London, Kogan Page.

By with a adultation of H. 1996. The pattern is the valuation of the second received the second result of the second second received the second second the second result of the second results and the second results are second results.

Boso F Clem. Main Cre D 893 Maiaping Automous Schools he Cost: Maintainer Experience interes Pac Chapmin Publishing

Busin 1 citie non Millong Nichtleng Nicht Winnaging secondary schools of Chinal Compare 28 21 (83- 95)

make J (2000) the prioritise one grown an input the seven.
 three distribution. K yellow M includings on ode astematical Schools and interface and controls and interface.

Today, 9-3) 16-17. Stillients and the choice of head. Managing Nellooks.

Gerry C. 2002). Thinking a fforemry 136 manifest pit new Leads. Matters, (17) 8-9 London, Optimus Publishing.

Onceson 10 and 0 the 11 Mot The performing solute and the modern for or teachers in 0 eeson 2 to asolads, 0 and The Performing School, Lamoon, Routledge

Glover, D. and Law S. (1996). Managing Professional Development in Education. London. Kingan Page.

London John M. may

In V 197 Managing staff in Figure B. Russell S. and S. mk is T. rids. Choices for Self Managing Schools. Jones of Paul Chapman Publishing.

Hards S (200) Soude Sano teachers mutual assessment paper presented to International Kiducation Conference, Ashens

Hardray J. 2011. Improving recruitment in return of quality of province teachers. Hardring S. To Shaw M. A. Maragang J. Jerna, J. Jo., Sciences I. Indian Reproductive set

House P. 1998. The Psychology of Performan Perceptus. London Roudeage.

Lan. A 1998. Policy mak a mintas and it makes a interdecation makes a carrier. Making its and Alexan straight 2, 4, 2, 2, 6.

Law Some Cover to 2000 Forest and endexor and Loading Backingham, Oper University Press

to the King the transfer of the axis Remarks that we want att

1 ce 2 5 1990 | Co. of Cass Sound The Management Support

M. Dig vote 1 1997 Sentence schools principals aprovided assessment of the sentence of Managerine Conservation of Sentence of

Ministerious Die 1627 M. aging in touch in scient in Bush I are Minde wick Dieder Managing temple in Flaculum and in the Chapter Publishing

Management of the Committee of the Commi

Miles 8 100 Some a manufactories ice unpublished MBA issurtation. University of Deicester

Margan ( 16.7 Selection hedronic officers, per million Kyld of a red Maria Riches Cognic Marganian in comprise the bord discontinuous Maria const. Backingha in Epon University Press.

Military C. H. A. And Karker A. 98. The Society Sections of Sectin

M 1 x L 2009 Management and Organ vacconal Behaviour and edition London, Paul Chapman Publishing

Norris, & c. 99 s. Avoidable nequalities. Management in Education 7, 27, 27, 30.

Placity R 1987 Writing job leser minus hauget results. Personnel 64 O) New York American Management Association

Riches C. (1992) "Developing courts as not skills in mervicia aglia Bennett N. Craw and M. and Riches C. ods. Managing Change of Eugention Miston Keynes, Open University Press.

Southwork Cr. 1991. Staff Selection in the Primary School, London Blackwe

Sire from M., 2000). The tyla my if ransparency in British Educational Research Journal, 26 (3), 309-32.

Thornson R 1903). Managang People I may Is merworth. Heine tunns

Mind evisited 10 and Kambwe 5 outs. Manage at 1 nat Resources in South A richt Schools condon a court in conditional fractional

Va. Tinen B ( 905) We can do it better. Done of Minters 7-3, [4-15]

Wash gio. K. 199. School non-estadour o China. Cook at allegrane sales role, international for all of Educid may Manage agent 5, 4-5.

Williams S. Mac Alpine A and McC. C. 200 of teading rac Minnaging. Staff from gra Challedge. B. Times, London, The Stationery Office.

Worst ware 35 2003 Quick as Talleational Chargest 20 fifty pp. 2

#### تقليد المناصب والاستعقام

#### مقدمة

يعباح عاده الأشبخاص ومديروهم هي المداير و بكلياد الو هنها ي تحصو على فضل مكاياد الوطاعي تحصو على فضل مكاياد موطاعيم في جهيع مراحى تطورهم بناء فيره وجودهم في بوليسه وهالله المعلى بالعليم المده من للحظه للي يعينون فيها ويلسلمون وطالعهم التي وقلب معادريهم ما الأسبلام فيضله في فيار حرا و الأنهم يتفاعده نام حياتهم مهلية وإداعا راعضو تهيئه لماهلة للتطلم بللساحة كبر من الالحمول المكالياتة الكاملة أيا كان السلمون الفهد يمكن الايكون حسساره كبيرد بقدرد للنظمة على الأدادة كما قد يكون يعطف للتكلمة

هذا المصال برنجد حابيين هامين من مسابه المهادة الآل أن هيو يستكلف همية القنيد المصلب بجميع الموسيمين باعتباره عراجته الأولى تحليمه في التوسيمية ويوضح كيلف يمكن للفنيد المعال للمنصب اليحدث الصلافة كبير في داء عصبو حديد مم عصباء الهيئة المامية الهيمجين المحين بعنا بمصل نظرو التي تجاول بها المظمات السليمياء الموميات المعاليان وحامية في سليماق المواقف المارجيلية التي توثر في ما يسلمان بال عصبو الهيئية المامية مهيب الوليص هذه المدرق الاسرانجاجا من عيرها المامية عدما يؤجد بالاعتبار المسميل الالمد مدى للمدرسة أو الكلية

#### الروابط بين تقليد المنصب والاستبقاء،

مين بعيميا للطبق مما د كانت هياند علاقة بيناسة بيان عملية تعليد للطبيد للغيابية وهيدرة للطبقة فيما بعد على جيبية، حد قادت للوطبيعا بكن قد يكون مر لأنتيان فير من الفكس اي إد كانت بند به الدهة للشخص في المدرسة او الكلية مسيمة فقد يكوا هناك حميان كبير حد افي لا بنتلمر هذا استحص طويلا المم فام هيكس وبيني ١٠٠١ - ١٠١١ / ١٠١٤ / ١٠١٤ / بمستبح لاحد عستار فدرست ومدرسة

لمستم الطبير على minimin هو للها لاختم لمديد عرضة واقتل درونة العاق هر التحوة تصوافر اليفضافة لمسية عود الا الدولة المرجمة مركو بلاد عبر بين في هرتمور دشيير Fertfordshirt برنجير بعد سنه و حدة فيصف وقد شيخر ثمانية منهم ليم الم بنج لهم ال يشيخرو بمرحين بهم حين بدؤو العمل في عدا سن ووصف جريبو وسول 491, Grace and Lawn كيف كابت بير مج الصنعيفة للمنيد المناصب بنعد رسيام المهمة التحدد في حد فيسام مدينة لدن بيب وحمية حد الهما تدريب الميد وحمية حد الهما تدريب الميد وحمية حد الهما تدريب الميد وحمية المرابية الميد. الراسيات كيرة ال فيريمة بميد الماصد بودر في معدل السرب حلال الاسهر السنة الأولى ومعدل الادماج (هنّت 1981 الله الله الله المالية المالية)

وبوحي تعطرة السنديمة الانتجاء عنده الدينة لدى عصو الهيئة الدامعة الحديد عرافترستة و كليمة الحديدة سنيكون به باليو على طول عدة التي يرابب ال يعمل فيها في هذه عدرسة أو الخلية الهدائة العدراج في إرشاد إدارة الدريية والعلوم وإدارة سراية و تعلوه الدرية و تعلوه الدرية و تعلوه الدرية عمداده المسرس الحديد عومل لا يبت في تعدد الدرسة اكثر من يحدد منها الا في تعدد الثالث وفي حالات وجود تقصل في عمده الدرستين يضليح استبداء الموضلين الأكماد أكثر الممية من هو علية وبدلك الريد الهمية الإدارة المعالة بعملية تقليد الماضية.

#### ما هو تقليد المناصب؟

يُنظير إلى تفتيد المتصديد بصنواه التمية على به دو اهميه علي الإدارة الفعالة تنهيدة العاملة في كثير من الدول الوقد صنعت سكرتاريد لكومتونث والبند الدولي ١٩٠٧ - حرادات منطق عليها للقليب السافلية صنعر اصارها الحاص بالأدارة المقالة الهيمة العاملية صنعى المنظمات الدربوية، و هرت بالله مهارسته للحص اللي حد كبير العادة و عديريس في موضيع العمل الويمكن النظر الى الأغراض الإسابية للقليد المامنية على الها.

سافتم الاجتماعي التحكيل موضف تحديد من ال يستنج حودة من المنظمة من حلال المحارات عاكسات المحكيل استسخص تحديد من ال بينتهم في المظمة من حلال فيامة بقيمة

فهم ثقافه شطمه المكان الرميل الحديد من الاستدار الميم والمنقد ال الأساسية في الموسينية

#### الدقنم الاجتماعي

حدد سنتكابل Schain و ٩٧٨ - ص ٣٦ - ٣٠ إحمسه عناصر في قدم بعملية التي يتم استينات المرطمة الحديد فيها واخل التظمة

فبوا واقع بنظمه والميود للي تحكم ببلوك الأقرابي

- الشخصية تقيل من فيل الأحرين.
- الاقسام كيمية العمال بصوره و فعية فالي بوطيمة الحديدة من حيست التعامل مع الاقسام مد في شبطيم و فساح قلبه المعرطة ومع الاقر عد فلي وسنما بوطيمة ومع عدم وصمها بسلكل كاف (الى معدار ما يتواهر من الاسبعلال بدائي و بتعدية الراجعة)
- التعامل مع تربيس في أنفهل وفهم وظام الكلفات الي مقدار الاستثقلال المطلق
  وما هو الاداء تجيد حسب تعريف منظمة)
- ٥- تحديد مكان مرد في المنظمة وتصوير شحصية حاصلة . ب فهم كيمية تلاؤم الفرد داخل منظمة)

شمسيس عدامسر سكايان الا Sche الأجمة الأولى جميعها وشارة الى بعليد المصاب أو المسر عدا حوله المداهي وللد النكيف مع حقيقة الوطيعة مليس النظية المهمان المطلقة المهمان المعلقة المهمان المطلقة المعمول عملية المسلمطاب و الأنشاء ها الحقائق عليها المسلمة الدي كان مداعا بن وبلمى المسلمية الا عدادة الإناماء المداعات والشميء الذي كان المداعا بن وبلمى المسلمية علي المكان المدايد المداعات الروبينية هد تكون المعلقة المعلى المسلميل الشار المسلكي المداوري حدد أوليد ليسلم وإيرائي المحافظة المعالم المحافيات المحافيات

وممهوم تثبیت مكان دره هی شارسته و انكلیه بالنستیه لاعضت الهیمه العامیه الا استی مرتبه هو ایضه شنبی» یحدج بی وهنت فلاسطی بگون بنه مكانه علی تورق ونكل می ممكن ال یكسست موضف الحدید الدی بشنبطی مصنب آن لاحرین بنمیدون بهبرله عدر و الرمالاء بمصدونهم الانجاد قرار مثلا ایصورد آلیهٔ بدلا

من الموظمة تحديد أويضوا ما مماثله يمكن أن يقال لشب عن المصب الحديث أن يبدأ القيام بأنفقن الم حين بموم تديث أسائل عن سبب عدم باكده فين البدء وبالت تستاجية الآن داخه الاستقلال الداني محتمه علما عرفه البرء في مكان الحر

#### ومجار أدام كشاءه

علين الرئيم في المسادة و عديرين يزيدون بالمد ال يكول أداء الكسخمر الذي يغيبونية شديد المعالية من نيسوم الأدل همل عوجج ال الأشسخاص الدين بكونون همي وال النفسية بصورة خاصلة السبختاجون بعمل الوقست للحميو الذات ويصرح كسابسادس واحسرون الذات الملادة الأدام الأدام من أدام الما الدوميول إلى مستوى عال من الأدام.

الأعليساد عنسى مكان أي تنصيدعنس تعليمه الأولى والعجبير عز الحركة في المنظمة الجديدة والوطيمة الجديدة

- ۳- عادم سعنج اي در به به پچپ تعلم مهارات جديدة أو إدراك كيمية اعادة بعسيق مهارات مكتسبة
- " تتوضيل إلى بمدينية أي تعتبيد سركر عزء في عنفية بنطبيق سنوكيات ومهار سا حديدة أو دفيج عواقف عسكلة هديث مع مواهف منظرة في عاصبي

ويرجي هذا أن تعلقت الأساسسي بالتسبية للموظف لحديد هو القلم. ثقلم مور عول لفسلة وعول اللطية

#### فهم خفافة المنظمة،

يسمي هند ۱۹۸۳ مان ۱۹۸۳ می تا ۱۹۸۳ میل مشاعر کولاه اتی عصمه تحديده «مستند علی به قبل آن يحدث ديک فيل موطف تحديد بن يصبح بد مشرمه بنجاح مکان عمله اتحديد وتدنيا بن يکون الاد با بد عني فصل مستوي به

## لمن يجري تقليد المنصبة

قسي وتحسر وويلسر "وصد انهيمه تحاصة بإدا ة لمن رسال الأم الا يركل بكل عصباء نهيمه نمامية الحسد، في الدارس الحق في الايمسادو امتاصبهم. بكل هذا يبضى مجارد فلموح في كثير من لما رس و بكليات أوفى بدول لتقدمة اهمات بشديد كبير عبى الجاحة الى تقليد المناصد وشبكل فعال لنهم سباح الدير يبدوه المسارهم مهلبي وكدات المدرات الأحداد وقد اوليت حلياجات الديرير المهلبين وكدات المدرات الأحداد وقد اوليت حلياجات الديرير الديري بتضمول الواليسة المؤمنة في مدراتية و كلية تشبيات الالركبير وفي البدول الدمية الم تحراستان المائية مناصلة المائة المائية المائية المائة ا

وحداد يعكر الفول الم حتى حال بنوني حد الاشخاص منصب جديد في منظمة المستود في منظمة المستود في منظمة المستود في عن مدريق المستود في عن الشكال القليد المستود الشتاطية حول ديفت المحال في مان درسة مديد الشرص الم يمرك كل ما يعداج معرفية عن الدرسة والمستود الفرض الم يمرك كل ما يعداج معرفية عن الدرسة والمستود الفرض المدرسة المرك المدرسة المدرسة

#### ما الذي يتطوى عليه الثقليد الفعال للمتحساة

ايت كان الشبكل الذي تنظيم عملينه بمليد النصلين الانتصابينة المحواية هي أنها الجنب الرائبي حليجات الموظف الجديد و للطلبة البلاندفورد Bar data الاحتداد الانتخفارات Bar data الدينينيين عن 194 - وادارة لمليند المعلد القصاو الحديث الملية التي لهلية العاملة قد ينينيمن عني 18 يني

- فرنیب ریارات محصیریة تعمارسة او تکلیه هیل بده معمال
  - يعطاء معلومات عن اسطمة

بمديم لأ سد وقل عم في لسائل لشخصية النبكر مثلاً اسعيفة بواي سطية الجديد

(في مؤسستات الكبيرد) برقيد ابرامج خارج موقع العمل تحميع موظمين الحدد معاأ

التحصيم، اشتنجمان معان اليكون مرشدا بدعم الأوصف الجديد افتاء بمبيدة للصلبة الروهادة المارستة هاملة واستنجدامه على نصاق واسلع وسيأتي بحثها بحث كاملا في القصان ١١)

ار من السنهل على عداله والديرين وصلح هو نم حاصله بالمعنومات بتي پستهرون ان الموقف الجديد يحداجها ويمكن بالكون هذه القوائم كبيره جدر العظي كل شيء من حريطة الموقع مرور الكل سيادسة من سياسات المنظمة الى التفاصلين عن الصلاب الأهراد ولكن إذا فُدمت هذه الموالم كمجرد هوائم هذا تروع الموظف حاصة بالنسبة اللاشجامي المبيان في أولى وظائفهم

# برامج تقليك المنصب

من كثر العدرى شبيوعا في تمديم بفسادة و بديرين بدعم لأعصاء الهيبة العامنة بجسيد ومنع بربامج تفتهد ربيسمي للمنهيات وبالإصافة النبي بريارات التحصيرية بدكتورة سبابقا نشاط هذه ببر مج عادة من بنسبية من الاجتماعيات وساوات و ورئيسات عمن تعرف بوصف تحديد بالمدرسية و الكلية وموظميها كما بشمل عاده قرصة طرح سنفست رات و مشكلات اكتشاعت في المراحن سبابقة من المعياد في المصب الحديد و حيان بوصع هذه ببر مج للمدرسين للوهنين الحدد دون غيرهم. وفي حيان حرى لحميح الاسحاص الحديثي بتعيان في المظمه

## التشديد على أهمية تقليد الملصب؟

بوحد آدنه على النصيد منصب سيكول عددم المعالية ما نم نصهر نصادة و مديرور علمانهم باهجينة القمي قضاع النوبية المهني بعد الادر الحي كار الكبير معرا يدعون الأمدرسان فلياس يشتعرون المهلئهم السابقة هي موهل كاف ولم يشعره الباحاجة لأن يصيدو المناصبهم هولواي ١٩٩٤ Hollowsy إلى مما للج علّه هي حالاد اكثرة الحديثة مُنصّرة لتطلاد الرصل ١٠٠ ويحتاج عادة المنظمة ومديروها لأسداد المنظم البجاني تقمیه نمنید سطیب مهمه بنعدو هر اقدرمناه و الکلیة تکنبوه عن لاد د نیومیة لها وقد حدد اندری ۱۹۹۸ ۸۹۱۹ ص ۷۹ ۵۰۱ حمسته بعاد ← معتلمه نتصید المدرستین مناصبهم

- هدم بكرهن
- اشترات برمالاء
- الإرشاد والتوجهة بصورة منظمة
  - البنى عنى لأهنية القابونية
    - المهسي طوجه دائياً

وهسانت عناصار في جمهناج هذه التمالج عبد الأول فيها بعكر أن يشتعر الدير الها مناسبية تحميح حالات لمنيد المصلي ، وقد يشتعر القائد الديان به بحاجة الى الشتاركة الياسبيرد للجرد اطهار حرص اللخلفة على موطفيها ، وكدات رفيد على المسابقيات الرفيقة ، ويستشتهد فيدستوود Mille (۲۱۲۱) (۳ ) بالثال الذاتي من جنوب أطريقيا

روى مدير عدرسية بندانية فرب بيترماريسرسرج الاحدادات الهيئة بعائم بنتيان مدرسة وبعد بسبعة سابيع الحسد عدرس يعتل مساجر ويستبيد دلك بد ينير نفسور اعتداد الهيئة بعامله الأجريل وبعث بديرم عدرس سباب تاجره وتوسل الى قباعة الهيئة بعامله مو فلائث مرعومة بيست السبب الحقيقي العديد عدار الدير بنوحة بسيارته كل صبياح الني مدرل عد الل إحداده والعمل المعداد على طريقة المعدد كل مسيال بعدد على طريقة المعدد على مسرل يبعد على طريقة المعدد المعال المدار وبيئة المدار الله المدار المدارس الله على المدارس المدارس الله عدار المدارس الله المدارس المدارس المدارس المدارس المدارس المحدور المدارس المدارس

# المظر إلى تقليد المعصب على أنه جرء من عملية مستمرة،

ستمسم متحربة و بيخوت فكسرة ال متقديد المنصب الماجة يجسب البكل منهجيا ومخطفت وحراء من قد حل على بطاق المدامة الكلمة بالكلمة بدعتم جميع عصاء الهيلة المامسة المنظر وبويدان المحافظ الله 195 من الاستمال المحافظ الاستمال المحافظ الاستمال المحافظ المحا

# القعالية في تقليد المنصب،

مس عصرح بي الأحتجال الأكبر في بي تقليد التصليب يكسون فعالا حمل بنصر كلا شديرين و موطعات تحدد إلى القملية على بها شنبيء سلسهم فيه كلا الطرقين وهذا عبد شابح في إذا ه الاشجابين المعصور بهيئة العاملة شعين حديثا يكون كثر ما يكول عرصة لتخطأ وحساسية في نصره الأولى اويمكن يسهونه أدر يشمر يالمربة حمل يهده الا بياح على كل الأحرين مثلا بالسنسية بالأعمال الروبينية و الأحراءات اوعلى ترغم مسن ان ثلث فيره ثامن وتفكير بنمادم الحديث فين هذه الأيام الأولى تحديد صنعة (انظر هول ١٩٩٨ المن من ١٩٩٧ من ١٩٩٨)

قديد سنسدعي تجاجه ال يشتيمن لمبيد المصب عنصر كبير من توجيه بدات وال يتقد اليه - فيما يندو تحديرين - على به عمليه شابية الأنجام فير مح لمبيد مناصب وعملية التقليد باكمتها لتطلب هذه الرؤية الاهبات خطر كبير في ال يصوس مديروان الكل شبيء يسير على ما يرام بالنسبة لعصو الهيئة الداملة تحديد حين لا يكون لأمر كديت باعبيا الل مستالة للسنيطة مثل الاحتلاف في الكانة تملع العدم الجديد من النكلم يضر حة،

وقد وحد النحث بدى خراه ستهير و حرق ( ما ۱۳۰ تا ۱۹۹۱) في ما كان سرعى وقلاستوان با Hepr - varswitti عدم خيلافات به ازاء المديرين و ادا مدرسين ما مينديان فيما يتعلق بممينه بمنيد هولاء الموطعاء المناصبهم ازوينيني لإساده الواله كاند انوحد المصادعات من لايفاق، وقد وُحدد الاختلافات في ويه اداعم المعطى للمدرس في المجالات التالية

- العمليم المصل الدراسي وإدارته،
  - بظام لإحالات في الدريية
- العليم التدريسي للمدرسين البندئاي
  - النصاعل مع الأباء والأمهات
  - النفدية الرجعة من المدير
- بجامة الاجتماعات الرسمية في العرسة

وهي بوصيح هد هد عد سه وعديدها وهد حالب مو الحوالب الهامة في مطلع بحربة تقادم لجديد في مجلم عد الهامة في مطلع المحربة تقادم لجديد في مجلمج عد سه إداريد به ال يُدخل ممارسته وهيمه الحاصة المستقر الثالثة من عديرين بهم يتوهور بدلت للحسام عد اس المبدي الربيد والمحربية هي كثير مو الاحيال، وعنى بميدل بالمداهات بحربين بمعلول دلك معهم الربيد والمي الواقع عال ٢٠ بالمالة ال هدا يعدث الحياد والا يالمالة كثيال من الاحيال، وهي الواقع عال ٢٠ بالمالة ال هدا يعدث الحياد و ١٦ بالمالة الله المداول المالة المالة المداول المالة المداول المالة المالة المداول المالة المال

الجدول - - اراء المديرين والمدرسين المبكانيان حول عملية بقليد هؤلاء المدرسين لمناسبهم Seltion of all - 994

احياتا لا يحدث إبدا		مادعا على عيان كثيرو		عجال
West No.	الميزون	ZAT S	لاشمرون	Language of the contract of
† 0	patient grant		المقرا مندا المجافرات	التبدهل مع الأبياء والامهات
3.4	الديرون	ste t	غدودون	بجاعة الاجتناعات الرسبية
	عد منو. طباء،م	, l	عدامتون اشتنبور	
	J.J.	۵	a de	у ку мы
4	طه. سور	-4	تدعيق المحديق	
Ya L	الديرون	VY 6	Makilin	ال عصم بخبيها
	، سر سدس	l v	1 July 144	

وبانطبع مدير هو الدى يتحص مسوونية، وإذ كان بدي للدرس الجهاب و الدراسة). التصور جانه لا يلقى مستاعدة الكافية في التعامل مع الآناء و لامهاب فالقصاية الرافقية هامة. وبمكر بيمنانعه الدفيقة لممتية بمنيد للتصلب ال لمود التي تمدية راحمة حول حالب من الوصح حد أنه قابل تقييم الكمي مثل أعلىء للدريسي عمد سج الحديد أهمي التحت الدكل الملافقة الدريم الأدائدة من عد استاس أن ساهم للد للتي المن مما التيمني أمن المناب المنا

وقد استنتج بتاحثور ما عملهم به مو المكل ال بعيدي لكثير من لاحتلافات اثر فشتكلاد في ألو فلل بالإستربكين وتولد لديهم لاعتملتان إلى قد الامر دلو فل جهة بالقد مامه غدرستان الي قد الامر بلاغ فل حديد في الدو فلك غدرستان في الدوقت الرسفية مثل حرد باحقاق الدير في اليوقت الرسفية مثل الاجتماعات والداخر الدرسة والمعابلة الاباء والأمهاب وقد خدد هولاء البحلول الرمن والملح السناعد على الهما علميران اليسيال في المبليق المجود بالراميا يتملك المدير وما يتحلم المدير وما يتحلم الداير وما يتحلم الداير وما المدالة المدالة الاباء والحرور الراميات الله الكالة المدالة المدالة المدالة المدالة المدالة المدالة الاباء والمدالة الاباء والمدالة الاباء المدالة الاباء المدالة الاباء المدالة الاباء المدالة ال

وباختصاد عمران عليد التصليا هو شبيء يعدمه دوو الخيرة بالأشعاص الخدد تكون عملية لفليد التصلي فصلى درجات الفاعلية حين يفر دوو الخيرة بال هناك أشياه يتطمونها هم منها أيضا

# أهمية استبقاء أعضاء الهيئة العاملة،

الله المراقعية معمولة من الأدبة البعية لوجبيسة بينائية ١٩٩١ هورنيمهر وماكنية المراق بالأردالان المراقع المراقع الإحمال الأحمال الأردالان عدالله الكلية المحمدة هيئة بدريس فيها المربح منوال المن للوطفين الأصغر عمر والأخديث تعييما والمناف الدين يعمرون تعييما الأربيسة والمناف الدين يعمرون تعييما الأربيسة والمناف الدين يعمرون المنافية يوجي الأحوام الأحيام من مسارهم الوطيمي الألمس المنابعة يوجي الأمام المنافية المنافية المنافية المنافية المنافية الألمس المنافية الإلمان المنافية والأحمال المنافية والمنافية المنافية ا

أكبر مما يبيعي وحاصة بعد سببه أو سبس في توظيعة الصبح صوره الهيئة العاملة من حيث السير و تحبره غير منو ابة العادرة على دنك يمكني الكسب عملية العاداء رحما اوسنية التعيير العالية في أعصاء الهيئة العاملة كثير أما تكوا اعتصار الساسية في حماق بدارس و صفف دائها استوال ومايزر 898 - 200 ATG Myers الكان

# دورات المسار الوظيفيء

ادا كانت إدارة تقليد المصلب كما دكر في مكان مسابق قد الحرسا بصوره فيابية كجستان باير الدر حن البيكرة حد التي المصلب وقد ينيها من تطور في المدر المهابي فان فيمنية الاستيفاء الدائد قد الانتظام الأا في مراحته الاحمة من السيار الوطيعي للسخص والد المحمليا بمادح من دورات الحياة و السلسان الوطيعي فد يستاعدنا دلك في المحلين فلني الحالات السي قد يصلح الاستسماء فيها قصية مطروحة الوقليد فلاح الايدود المادات الديم (١٩٩٧) اربع مراحن اليسلية في المند الوطيعي للهدرسين

تعلوير المدرة عنى بتدريس وإدارة المصنول التدريسية

- ٧- تعوير الثقة بالنفس و لروية في تفصل
- ٣ تصوير فيادة بتعمر ب ومسووليه عنها بشكل كبر
  - 4- تمبوير مهارات الإدارة عبر التؤسسة

ويقترح المرول مثل داي (١٥٠ - ١٩٩١ - ص ٢٥ - ١٠) المدرسين يعتجول من يمودهم ويدبرهم مع تركيز على نطواهم اكاسحاس كالنابي في جميع مراحل سنارهم الوطيمي المدرك ال المدرسين ليسوا فلياس ولكن المدريس مرتبعد لحياتهم وتاريحهم ولوعية الأشخاص التي كالواعليها والتي تحويره لها ه

وغي مسينافات كهده يحتاج مفادة و مديرون لا لأن يدركو افستسويات عهد سا لدي وغيل رئيها اغتصاء الهيمة القاملة والمسوونيات التي يمكن تهم تونيها فحسب، بل و يصلاً المواقف و تطموحات و تعلافات الشخصية التي تعاورت و لتي يمكن بها جميعا أن توثو في قدار تهم حول مدرد كان غليهم ان يعادروا أوان يتعاو التي عدرتناه أو الكلية

و حدى التراحل بشنبكل تحديه حاصد لتعادد والتدييرين لأستيماء الموطعين بقصائح. وهي الدرجلة الذي تقي تقليد المنصب المراحلة الاستشفرار أو المواجهة الواقع، اولما ال الدرستية الا تكلية بكون قد اعظم الكثير تنطوير هولاء الأعصاء افستسكون الحسارة کبیره بد عدد و فی شت المرحبة مماما حجن بمکن نمول آن عابدا یحابیا با بلحمق من لاستنگمار بدی فاملت سخمهٔ به اوفی محلس احلاد ملامح عظمه فی مهنه اشد یمو هو حروح سنسیه ۱۱ بالمانه می مدرستان بعد مجربه بلانته و آریمه عوام (چونمیون ۲۰۰۲ Johnson)

وفيد يومس بحث ربيع Thraper ٢٠٠٠ جول حصط وطبعيه بيمدر سيسين في المكتليد إلى آنها يمكن أن تقسم إلى أريعة فئات

الباقون - الدين ينوون اليقاء في القصن التدريسي

میکدئوں – انڈین سوف یتقدموں بعنیاب بلبرقیۃ

سوفتون الدين بلغوا الى البرفية وتكنهم لا يتوون القيام بديت في السنفين. منتفتون الدين سيستفون الى البرفية ويتوون منابعة ستبهم.

وستستسج دريبر ۱۹۰۱ کا ان قاده نهينة نعامته وبنديزيها يحتاجون لأن يكونو على طلاع مستمر على تحديده نهينة الدامته هنجاهلها هو استراتيجية بنظامي على تحديد قد يكون بها بألير حميز على لاستيقاء

# الاستبقام على المستوى الوطني:

) على عكس دست مع محسسان الاقتصاد هي كليم من بدول بنامية بكسب الدرية مريب عن الأهمية وترتمع برواتب ويقم عدد الاستخداص للحلميان ن بتركم الهية (هوسكيت ولين ٢٠٠٣ Foskett und Luttby) وكما كانت النافشة في نفضل سنادس خام بتعقص معتويات و بدواقع نسبب عوامر فومية ايتفرض المادة و مديرون متعط اصافي لاستنبقاء الفيئة انفامته الحيدين تدين في تكون معتوياتهم متعقصة وتتدوون في اللهكير بعيد أن الهي البدينة

وحد ال ۱ لاستیفان هو انقصیهٔ الاساسیه باشنبه بساده و مددرین اسی نستوی خوانستی بمود پوش ۱۰ B یا ۳ بنمییر مفید بشلافه مصنصحات

لأستيماه يغنى إنماء المدرسين صنمن الهبه أوافى مدرسة معيمة

#### لاستثراف یعنی فقدان مدرسین من سهنه

التسود عبي أنتفان بدرسان من مدرسه مقيمة. وهذا ينبعن لاستعاص النبع بتنملون عن مدا عن حرير بالأصافة أثن لدين يتركوا الهمة الوس (أنا ١١٠ كا عن )

# الاستبقاء خلال فتراث العقسء

باستشاد الاعاليم و الدول مي بدر عليه تجركات بهينه بعاملة من قبل سلطة مركزية الي تعيين الأستخاص في مدا اس معينه بعد عبد محدد من أستواب عان قصية استيماء الأعصاء الممالين في نبينة العاملة بمثل تحديد حاصد في شر تدلقمي بعدائله في الهلية البربوية وفي طروف كهده قد تعليج عدا اس و الكليات عمردة كثر أدراك بحدجة إلى لتمست بمن بديها من لهيئة العاملة حوف من عدم تواهر من يحدول مكانها أو أدار دو فرات فهي من دوعية منعيفة جد

وقي مثل هذه الأوقات من تصعوبات تجاددهي استنصطبات عصباء الهينة تعاملة يثبني عديرو العن جميع عستنوبات حيات سنتار ثبجيات تثمنتك بالأعصباء دوي الاهمية هي الهينة العاملة اهداد الأمثلة ماحودة من تحدير الحيث بوحد تعصل حاداهي بدرسين منذ ٢٠٠١ عني الأقل)

### القيود الذهبية،

سى مستموى بوطني قدمت تحكومه خوافر بمديه هيني عباره عن معانع مقينة بند خدى بن مهنه بدير يضمنو. اليعام فيها بصره ثلاثاً سنوات على الأقل مع ذكر علاوة بقدية وصافية إذا أصيفت سنتان أخريان من تحدمة

وغلى مستور المفاطعات حشتيت حدو هيدت للربهة للحنيتة للتي كال**ب لعيد** لربيد الصدمها لمدرستي بالكملة (من المدرس الاولى) والتوسيطة والعلب الى المدرس لأبيد بيه و بيدونه) - بعادر كبير من المدرسين بينصمة يسبب الاصطراد و بيمييزاد المصيمة على الوظائف و مدارس الديث فدمت في عدمي ٢٠٠٢ و ٤ ٢ مهيودا دهبيمه على السكل ميالغ مقطوعة بندين يصمعون البقاء فيها بقدره بلادا استبوات على الأقل في مناصبهم الحديدة

وعبر مسببون مدا من المردية وحد هيكس وبيبلي الكروا بهم تعاومهو علي المستقدة مدنوير بناديات كيوه في ثلاث مناطق معتلمة الكروا بهم تعاومهو علي المستقدة المعادة فردية مده سببة مع عصده الهيئة العاملة برديسيات كانو جميعة رؤستاه السبباء السبباء المستم معزرات والمستمال المعادة سببة الحرى هي مد السبهم وكان هولاه الاعتماد يعلم في مدر حرجة وعد علق حد مديرين ومدالله المستقدال بعربية عليم مداهوع المعادة المدينة والما معتورات بيات المعادة المدينة والما معتورات المعادة المدينة والما معتورات المعادة المدين المد

### الشرطيات الداخلية

اطهيدر بحث هيكدر وبينيسي (16 Elicks 200 ء الله يحيات المشيدر بيحيات المشيدر بيحيات المشيدر مها يستخدمه قاده عد اس الأسلسفاد عصده انهينه العامدة برنيسية هي المشيد المنهم برفيات م حديث عدرس في عام ١٠٠٣ عرصت برقيات على ١٠٠٠ عضدو في فينة بتدريس ما صدر ١٠٠٠ وقبلوها وكان ٤ منهم يشكرون فيلان على ١٠٠٠ عضدو في فينة بتدريس ماكن حرى واقبر بالاته من هولاء بالهم في ماكن حرى واقبر بالاته من هولاء بالهم فالمنادرة محددة اليرو ما يمكن رايمندهان عليهم، رعم بهم لم يكونوا مثلهمين هدى لمدادرة

والمدون حميع سرفيات على مستؤوليات منافية ، وكان هناك شنفور ال تقصيها منبلة والتعمل الآخر أكبر حبلاف وسفر لمانية من الاالمة عشر ال سرفية والزيادة في الرائب المرتبعة لها سالميهم سنة واحدة على الأكثر واعتمد ألكثيرون من يسيمة عشر ال باقى عصاء بهيئة العاملة بنظرون الى ثلث الأستراليجية باختراس، ويم تنصيق الأستنزانيجية على نهينة المستاندة في مدارس تصنها همديرون لم يحمو انه ستيكون من الشهل ستايد ال عضائها الوجود وفره في تعرض والترفية بالتسبية لهم شال بالطريقة المتابة

ونقطة تصعد في الإستوانيجياس علاه هي انهما خوهوب فيبيرنا الأمد إد سنتيفيان عضاء عبله العاملة سنتة أو سنتي على الأكبر وتم نكر نبت فيرة كاهبة للحسنس منموس في في فر الدائر ألهبة العاملة في وصع مكسنوها التي درجة خبر مسرح المصيرة الأمنية الممانية في وصع مكسنوها التي درجة خبر مسرحيث التوطيست بكنها قد تكويان فعائلة في مستاعدة بتعلمة غير فترة من الاجتطارات أو تصعدت بني يعبير بنتيارا، بهيئة تعامله فيها مراج وهريا والحطر الأخراهو الله خين بوجد نميها في معدلات والني الهيئة العاملة الكما وحد نميها في معدلات والني الهيئة العاملة الكما وحد في الروائب الأخراط بحدمة إلى مشاعر بسخت

#### الاستراتيجيات الأخرى

يمسيب الملق من رحين المدرستين عن عدن التشكاب السيكاعو الوحدة استنبعاء المدرستين - وسماتها الرئيسية هي

- اجتماعات منتظمة مع المدرسين و مديرين
- الكثيف بيعوث حول موضوع استيماد الدرساين.
  - تحقيق في أسباب تربد المدرسين ستدريس
  - يجر ه ممايلات وداعية مع الدرسين عمدرين

مساعدة عدرسان عنى بعثور عنى وطائما جبيده في شيكاعو

تسهيل إقامة السبكات بدعم مدرسي شبكاعق وحدة استيماه القدرسين

# استبقاء أعصاء الهيئة العامنة المؤقتين والعاملين بدوام جزئيء

هستان ممارقة معينية الله، فليراب النمص في الهيسة المامنة فسي ال المارس والكليات تحداج لاستند غاء حدميات الكليرين من اعصده الهيسة العامنة الوقبان أو التابعيان توكالات أو أنيت لاء للتعويض عن النمص وكذلك استنجد م العاملين بدو م حربي على نظرى وسنح وتوعيه هولاء لأعضاء ببديدة لأهمية هي صعار استمرار التعبير بمال. ويدلك فار استنبيته فضل لاستنجاص بين هولاء بوهيي هو منظيب رئيستي للمادة والمديرين وهي كلياد التعليم مستنمر وحاصة هي محالات الجرفية كان لا سميناد التعليدي على لاعضاء موقيين والري الدوام الجربي بعلي هي حيال كثيره إهمالهم من حيث لا راه التجعة المال الإلااء الله وهي الدارس العادية في وجود المرهبة التي الموادة المربية التعليم والمادة والمديرون الموادة التي الموادة المربية التعليم والمرازي الموادة التي الدارستين الياس هي الموادة التي الدارستين الياس هي الموادة في الموادة وهيمة لا يمكن عدر الله المادة والمادة والمادة والمربية المادة في الموادة وهيمة لا يمكن عدر المنازية المادة في الموادة المنازية وهيمة لا يمكن عدر المنازية المادة ال

و مهر بحث كول 0.60 ) ( ۱۰ وال سارسين ببدلاه يعطون قيمة كتر من ي شيء حر الأعصاء بهينه بمامته بودودين و بد عمين لهم باعتبارهم اكثر بكتير من ي شيء هر الاعصاء بهينه بمامته بودودين و بد عمين لهم باعتبارهم اكثار بكتير من المتومات الحيادة و الدعم في الصياحد بملاد «هامان يعبا اكر التركيز على بعلاقات مع الهيئة العاملة و صلح فهي سنساعدهم على السعور بالأمان و لاستاء خلال وجودهم في المدرسة، (ص ١١)، مما يدهمهم للموردة

# الاستبقاء الإستراثيجيات الطويلة الأمدا

لأستر تيجيات تتابية داب طبيعة توعية اكثر من الأحراءات تكبية بعضبيرة الأمد التي ورد وسندية علام

### توهير تطوير مهني عالى المستوىء

یمکن آزیدون لالترام مدرسته و لکلیه بنوهید تصویر مهنی همال هی موقع العمل بنتی حدیدختات الهیئه انعامته المردنه و توصیمیه لامیر افود علی علیه عمدتها هی الا مرادشتک منصمه اوقد اظهرد در سه دانیور ۱۳۵۲ (۳۰۰ تا بیردامچ بهنج شهاده ماحستیر فی احدای اکتبات از عالیه من بسجیق افی دنت الدردامچ مصممور علی بيداء التي ريكمية البردامج بأكمته ويحصدو عنى موهالاتهم وهي يستشبهد بدو مدسر الكلية بن ودحسان الحصاء هامين هي الهيمة الدامنة فسي البردامج صبح حصة مقصودة بالتحسيمة في بحيث بشعرول بالالمرام بالمامية وهكد المنهم، هذا لمرد ثلاث سنوات على الأقلء من 45 وبيان بابنور الصدار هؤلاء الأعضاء في الهيئة العامية الا يتهدمون بطباء عمل الي جهاد الحرى لا يمدم عرصة مهائلة

ويمسر كتب من مماز بسولام Bolam وهذر خريمر a greaver ويمسر كتب من معادية بالموس بعضية بالمعنور عهلي ولايؤود thacox عن و ۹۹ بالمعنوبية الدي تلقب بها المرض بتعلمية بالمعنود المهلية براي المساور الرفيع ولا بري لأعضاء المهلية عدم بمرض على بها بحسس يصد صورة مسارهم الوطيعي حمد يمكنهم مبر المجاد قرارات العمل حول بلوفيات بتبحيح بلاسمان إلى موسسة حرى وبالنائي يساعدهم على أن يكونو في مرجمة الماسية بتعليب محتلف أو أعلى

### تطوير ثقافة جذابة

عسس الرغم من ان الكتابة عن الثنافة برد بنتصبين وسنتج في مكان خراس هند الكساب ظهات بقص بحوالب آلي هند يالأحقد القادة والمديرون الهااد ب أهمية في الشجيع الموتفون على السمور بان مكان عملهم هو الذكان الذي يرغبون الأسلمرار في الممل قية

### المديح والتقديرا

مدكرة موجرة عير رسمية للموظف

تحصيص وقت في الاحمدعات المظمة و التحمدات عير الرستمية لتقدير عمل. الموظمين

توفير بعديه رحمه إيجابيه في حصور قبار عصباء لهيثه انعامته

استخد م عمدية إدارة الاداء للتعبق عنى الأد و بجيد

تصابم باروح واشهادات وارساش سمية واما شابهها لموجلمان

بيني برنامج من نوع موظف الشهر و فريق اتشهر في عجبه عندوله معنيا

#### القرص لوظيمية،

الوفير فرض تدريب رسمي وغير رسعي

دعيم حدد الأهراد او أغرق فنني مجاد مياتار به حديدة او مجهن منتسوة بياها وصاهبة

اناحه استغلال داخي كترافي العمل بتموظم أوا عوظمه علميرين

توفيو فرص تحصنور برامع تدريب و بدواب و موتفرات خارجية. و هي .ون خرو تسعيم عبرات الاستراجة من عمل و الثمرع بتقدير الساهمان الرئيسين في المعمالة

عقلت دومتمان المميزيتان فرسله الندوير في الماست الأعسى و فرسته فياده مثاريغ الناسية في النظمة رماجود عن فيرسز ۱ Mc ۲۶۲ (۲۰۱۰)

وحسدسية تعارة و تديرير مسر حوصري فالديح والتمديسر حاددن فدالان من السنوب الأدارة بكن يعبد ان ياحد الديح و عارض فليده فرديد العبل السنيان المثال في فسلم يسلجح العمل كمرين قد يولد بهدير الحد الأفراد والجرعان بمرين عدم برصا و الأحسار ج وليجح فسرد بالتموق على الأحرين اويجب المساء المصليلات بعردية في لد كسرة الاعداج في مصدر الرعاج اكثر من لد كسرة الاعداج في مصدر الرعاج اكثر من الركون مكسلها لموقعة يعول فعلا الويمكن ان يرجب لموقعة برحيبا كبر بالسبدان دركون مكسلها وومكن ان يرجب لموقعة برحيبا كبر بالسبدان

### خاتمة

كلامت ارد د دلاحم عمليه تقليد المصلية باكمتها التي تقليل وبردامج الدعم والبطويات الرديد دلاحم عملية والتعلق التي تقليد المصليات الموقدي التي المراجعة والتعلق والتعلق التي المادروا الكن صبيعة القيادة والأداد والوعينهم قد يحملهم يستعرون بالراعمة في البعاء التي ال يعلى توقيد المسلليات كما أنهم قد يكونون على المعلماء الدعم منظمتهم شاء اله عمرات عصلية قد تطرأ في تلت الأشاء

مند وكنون هناك خطة عليامي قبر الأمنان الإنجليزي ويكاون اللهاي القصاود أن التقديم والداما اليجد السندام ال تكور فارتبة فها القلي بتساعم دم الآن الدة 6 - بترجمه

#### المراجعة

Andrews I (1948) The one for and beeling teacher's differ in earlierings with a five painting mean would fray Mississipping Amontal education of the Figure 1, and the Community Vancouse. International Association for Military age.

Busines Mundally 2007 eaching Assistants from the Samegrees for the very last one Support a more Distriction.

Himas, H. az., Bossael D. 1998. edu. p.pr. ladis school induction. Management in Education, 10, 31, 6-7.

Hondon Koutledge. Managing Professional Desemble of Schools.

Briann R (1993) R and a velopties in a territory states. CTC frus and the court may Professional territories at Teachers London, GTC Trass

Rubb S. Chook R. James C. interene I. M. and Juney M. 2022.

Plas I 282 feache element eseale estaente rapert il Esseit in en la long en las Sentitara hea longen Belling in Italian de la

 ag Public Schools Retention but 00. White who make Rife from Local axis abig at 1996 www.eps.htmlc/expurees.org/info.exes.

Care O. 208. Marka grant return some significant Lensing. Maders, (43): 5-7, London, Optimus Publishing.

Consider the Section as one World Benk to 952 afficiency for Light to Federal Management and Superior School of Air a London Commonwealth Secretaria

the continue to the state of and Process on the second resemble of the second second resemble of the Alamaging reactives as references to be about 1 and an Alamaging reactives.

Dean, C. (2001). Internal promot in to belosh pf. Headship Maders, (21). London, Optimus, Papilining.

Department of adocation and Science (DES 1999) The Induction and Probation of New Teachers, London HMSO

Drupe to eith 2. Should Usray in about tight. Primary Heads (p. 2) sondon Optimus Publishing.

Forkers Notice along J. 2013. Learny and Milliagrap Education. I decrease one Problems is a series of a series of the series.

Grace, Grand Lawn, M. (1991), Teacher Supply and Teacher Qua. y. Issues for the 1990s. London, Multi-regul Matters.

H. D. 197 Professional descriptment point as Kyad a Capathare M. and Riches C. cas afronessional descriptment for Liquidae ia Majingenia at Bricking in a constitueis descriptions.

H. And J. 208. Making cuctor supply bond not School. Leadership (3), 9-11.

Harris I 201 of the received and seed in Telescry received and the members of Biometric Scatter Share Mack Manager et and a School seed to be seed as the seed of the seed of

Hargreaves A (1994), Changing Teachers Changing mes London Cossell

11 ks. G. m. Li by Of a Horotopia rokey stat. eas. J. Mar. s. 25) 7-8 Landon, Opt. aux Publishing

He has a figure of the education teachers development a private the same approximate and the for the suppress 3 46.50

(I J. 1986) Managarg copic at Work M. Joshica, McConw.

Jon son M. (2003) For the his of charge to agents of charge. Professional Development Tuday, 6(1), 63-68.

nones Kiara Saminets P. 1997. The care cars of the tent for scarcer in 1 m inson 1 and Mai ayang continuous Professional Development. Schools London Paul Chapman Publicating.

Kakabause A 2 now K on Vouce-tipe S =48 Working in Organisations, Addershot Gower Press K an M and Van der Westhu zen i 987 intica, skuls for beginning mini sals in developing could resilia case from Kenya International Studies in Educational Administration 25 (2), 126-137

Lewes Fauner Press

amby 2000 Managing Further Education Learing Chaptise Lorgon, Paul Chaption Program Programs

Macketth, (ed. (1998) Effective School Leadership Respirit go.

'at Chapmar Pub shing

Mercer W. 201. Retaining your Star Performers. Jum of my

Mauriewood D. 200 r. Managing hauet in multiply a Middlewood.

2 and Kartiwe S. Eliman Resource Management in South Amount
Schools, London, Commonwealth Secretariat.

More more 12 grid MacBeath J. 28 s. School efficiencies on aprevenest he sort so far on briefly M. Grader R. and W. so. C. CS. Strategic Leadership into a notion in improvement. I indon Par Chapman Publishing.

Moreover P. Mort nore Jam Thomas II. 90. Managing Associate Shaff, London, Pass Chapman Publishing.

Natural Commission Fe Fall Sens NC3 , 996 Success A arisi ne Odda, London Roudeage

Select 1 978 Career by nucles New York Add som Wesley

Schritt Minagemen Task Fince 991. Schritt monagement the way ahead London HMSO.

Sehlare B. Mc., Plan M., I. 194. Differences represents of strangard and beginner eachers on the industrial of the artern south. Africa Journal of Education, 14 (2), 73-77.

Sto., L. and Myers K. (1998). No Quick Fixes. Perspectives on Schools in Difficulty, London Falmer Press.

Taylor J 2013. The impact of a college-based Masters programme no school culture and is offect veness a specified MEA dissertation. University of Legester

Phoreson R 1993: Malagang Puopa. Oxfore, B converte Hellema.

Weinring R and Puney P 987. Secondary Headship The Hoss Years,

Windson NEER/Neison

# الأرشاد والنوجية

### مقدمة، ما الدي نعنيه بالأرشاد؟

دكتسب الأرشباد به العلامة المعية مترايده كاستوب من بنطوير الهني هي دول كثيرة ابعا فيها استثرائيا والحسر اوويتر وهولج كولج وللسلطة والولايات المنجدة وهو يعليز بعد العاما في تهيئه الدرستان والقادة وفي نظور هم السلمر الكان أنه جرء دو العمية في عملية الناقلم الأجلماعي بالسنسية للمريين الدين ينطقون دور اجديد ويعيز كروالا الآلاء الآلام بين توعين من شاقلم الاجتماعي

> متعبق بدنهمة الاستعداد لنوبي دور وظيمي مثل مدرس و مدير متعبق باسطمه - بتركير على سياق ممان يجري فيه داء بدور ويتعدمان بتاقلم الاحتماعي ثلاثة ابواع من بنمنم بحديد عس ٢٠

- مهارات لأداء بوضيفة عبى سبيل عُثال مراقبات في لمبسل
- تكيف مع بينة العمل عجددة مثل من بدين يوثق بهم تتحسبول عنى معلومات تعبيم القيم، مثل أهمية التعاون وروح الرمانة

ويمكن تحصيف صدونة تتكيف مع بيئة مدرسة و تكلية من خلال برنامج حيد مصيد ساسب ( نظر تصصي ) والدعم والنظوير مهمان في هيادة نهيئه تعامله تأكمتها و درمها وليسس الأعصاء الحدد في وضائعهم قصط و لا شاد و بنوجهه الإنجاب الانجاب هما مدخلان من عدة مداخل مستمعدمة بستبهين بثاقتم الاحتماعي ومن الأمثله الأحسري الأصد فه تناهده ويمسرها داي Duy ( 1840 ) بصدافسات الناهدة بأنها شاهراكات عملية بنم بدخول بيها طوعيا وبيني على علاقه بران بداد وهذه ساليب عير رسمية من الدعم بدي قد يكور خيرياً في مستعدة الاعتماء الحدد على بتكيف ومستعدة الاعتماء الحدد على بتكيف

يه كل الموه الصدافة المافدة البحمينية بقرلة وزيادة خدمال بنجراء عدم الم فراحو من السامل بي مواحهة المكتبر (المهااسة - ومناحية الفيية المالية في القصل بند يديو منحرة) ومحبولاً في نقصيل بند يديو مبلاً يممد الفنديق باقد - يفيه حوا المنحرولاً والمحبولاً المالية المناصل المنهجي حوال فالمرابعية (داي 1840 Day على 1840)

والي حاج التحديثة بالقدد في باده ببلاهه باج بدين في المهوم لأن ويبينيو و عميه البنيات المهيم الكار حدرة بالتعلقات الأرامية عبران وعلى تربيه من المحديد عالم الله الله المرابية على المهيم بعقوي على ليبين المحديد عالم أنفويفات المائلة المرابيبية عبراند المرابية المرابية عبراند بعدران المدينة المرابية المولكي بيانية المولكي بالمحدد المحديد المحدد المحدد

لا بسياد عملية مستنمره عدم قلها الأقراد في علمتناه توجيها أن الأجويل للجياب بكد أمن ملكن لهم الرئيستجو منذ القمال فد بالرفي تحميوا هذا فا للمدينة وعلى حلاقت الأشيارة حرى حول لا أنا أدالا داما بالمبلوة حال در بالدامة الرئيستين كثر بابنا جاهر ومستنفذ وقادر علم بقديم الجميع الأجرية، فلكندمين بجدد، (ص ٣)

وقدد نومت التحود الحامات الابتدائرية التي يتحليز التي القصيل سنطوت الهوا الداكات الداك الداكلية الرواح على حادات المداكل الحديثة الانتظام التي كلد التهليات الدام عليات الداكل على الحداث العلم المداكل الداكل الداكل الحديث على الرعام الداكل العجد الداكل المداكل المداكل الحديث الحديث المداكل المداكل الحديث المداكل المد

ومسر التحسيم إن الراطنيعة الأسسان دالسلة سي تجري بمهيسة فيها اوقا الآلام الآلام الآلام الآلام الآلام الآلام الآلام الآلام الآلام الإلام الإلام المسيدية الم

لا شاد مدن تحيام المناصل في تثقافه و نترات تصيبين القوامع في الأحاد و وقيمهم ومواقعهم ومثلها الأحلاقية إلى الحين اللاحاء ونكن اقصر علاقه باس مرشيد و مرسد كاناء اي مه عنصر تنبيعي يغير في تهابه المصاف شكل كل شيء يتمنيه، (ص ٢٦٢)

# الإرشاد والتوجيه

طهارت در سنه احسار ۱۹۹۹ الاه ۱۹۹۹ المعادد های ۱۵ منظمانه ادانوجیه و لارتساد ایستمار کاکبر نوستانی قیمهٔ فی تشاخیم تطویر المبادم اویمبر یاسیما ۱۶۵۶۰۰ تا نوخیه غن لارساد باشاکید علی بعد تطویر المهارات فی بلوخیه

يبعن الإسباء الى حد كار ببعثوا مسار مهني والحياة ولا يمكن حر وه بلجاح بين منظم ومديرد و من يموم بنمييمه الفي حان يعلبر النوجية به يتعلق بلمكان المرد من تحسين دانه في حمله التحل اوباستمين بصورة عامة في الرياضة وحمل تعلويز الهارات (ص ٢)

ويقلول ديميسر ١٩٩٦ - ١٩٩٩ - دين ٥ (١٩٠٠ بهكن البخر التي لتوجهه والدعم عليل الهما كثير مداخل لاد رقافتانية - وهو پويد تعريبات كيدو ١٩٩٨ - ١٩٩٨ م فالتوجهانية هو محادثة متبادئة بين المدير و تُوظيف علي عملية متوقعة وتودي الي اداء قصل والمرام بالتحميل المنتدام وعلاقات البجابية - (مين ٥

محدث بغرض من الموجية من حيث الهنارة المراد تعقويوهنا أو تحيره عراد الكتسانية

- ٧ تسويص بالسبطة لاتعام قرارات شعلوني سفريقها عنيا اللحاطة
  - تحتاج لأفراء بشدرت عنى مهمة بنني يحرن تؤجيههم حولها
    - 4- يعصوي التوجية عنى تقييم مستمر بلمورشم.
      - قتمت وقت للثامن

ويميم ويستند وميلان : Postan Mara) ( ... ٧٠ سدار يكتبان من سطو العام تنصيدة دين التوجيه من أحل التصوير وتوجيه عهارات والأداء

اليادة الأشخاص وإدارتهم في عمربية

ان مهمه التوحية المطويري في يجاد طروف مستاعدة للعلم النامني وبقوم الموحة بدلك اولا بايجاد مستاحة نفسية نبيح للمسرول التقيدي أن يبتعد عن مكار العمل ثم توفير علاقة وحوار بالعمال بكلهما يستمان بالتحدي، يستطيع المنسوول السفيدي فيهما أر يكتسب أرؤية حول لجارية وتفسسه وحول مهملة الميادية عيمن للنظمة (ص ٢ - ٨)

وهما يربطان عملية النوجية بدورة النعم التي ذكرها كولب Kolb ( ١٩٨٠ - ١٩٨٠

1- الحيرة علموسة

۲- بیر شیة/ نتاس

٣- تكويل الماهيم

القيام بنجارت ريجانية (من ٨)

وبنتوجيه اسطويري كلاثة ابعاد

لهبيه الحصائد على بحياد ومعايير انستوت مصبريجة وصبعان بسرية والأندرام بالتطوير المستعر الشخصي والملي

- بعرمي منساعدة تمرد بلتكيف مع لتحديات بتعديدة تكيفاً مبلاتها وياسالي إبداعيا ومبلكر
- الملاقة عماول باين شنخصتاين بهدف سمو في وعي الدائد وقيام عمين بالعمل و السلطة فيه مثناوية

وينظر هندان مؤسار إلى التوحيسة على أنه رواح بان الاستشسارة ونصبح بحبير الاستشسارة ونصبح بحبير النشدي (انظر «بجدول ١١ – ١)

الجدول ١١ – ١١ - السنسنة عنزچيهية ويست وميلان ٢٠١ ص ٧

النصبح	۲۰پیتساره
_93	ا مية
الغب	
به ملم	
يد يبي	

وقد يشسمر الأسساد ايمه على عنصر من النصاح المسلي وعلى سبين عثال يعلم وقد يشهد وعد تلقي هد الراي يعلن وعلى سبيره في Finn وعد تلقي هد الراي وعما مليه على بتحرية الحسسية من بحوث في يسلب ميد لاسدار Last Midiands الإلحقيرية

يوجد في الأرشاد فعلا عناصر من تنصب تنصبي ويصور دخاصة هي الاستجاع والتعاطف مع المرشد (أحد المرشدين)

عمل البرشنده مثل عمل معالج البسياني فهي سننتمع وتحملني اهكر امدياره جديدة إ

(11 on 2550 Bush day)

ويستشنج وينتسب وميلان West a lik Maidi ( ٢٠ ص ١٠ ع ن سوجيه يمطي اشياء كثيرة ظي تطوير القادة

التوجيم المحدرف للتطوير القادة بسهم مساهمة كبيرة في عالم الأعمال وحاصة مع المادة الدين يدبرون مساريع تجارية العمل حلال توفير شركة من الأبداد المستجيع موجهو التطوير دهم القادة في التعامل مع التحديث الذي يو جهوبها ويمكن النوجيم التعابري الرياسات العابد عنى الدعام بالتظار الى محيمتهم عن بعد ويمكن الرياسات محيمتهم في تطوير الكفاءة القياديسة الدلك المجيعة واحيرا بمكن أل يست عدهم في تحديث الدوان في حياتهم الذي المتعارف في تعتقر الى التوارن

والأرشاد والدوعية هما من العمليات علي يستخدمها درنامج الروى الحديدة بلادره مدرسية مبكرة هي مكلية الوطنية نقيادة مدرسية ويمعني مسخّ نعادة ببرنامج وهم المديرون مستثنارون، النامج محمعة من ثلث الداحل كما يوحي بحدول (٢٠٠٠)

ونظهر هذه الناشج الى لتوحيه و الوحية الأمداد او الأرشاد استخدامنا مشغداما فعالاً في بعض المجموعات الإقليمية ولكن يمعانية قل في البغض الأحر ولم فستحدم على الإطلاق في يعض المجموعات اولوجد المكالية كاملة في الأرشاد لرعاية لطور السروح لفيادية عبد بعض الددوية المالي لرعم من الردود المختلطاتة في المدرين المستشدام الإشاد كان في كثير من الأحيال غير رسمى والطوى إما على فاده مجموعات يقومون لرشاد مدرين حدد أو

عبى الشاه مسترك حيث قدم مديرون تجدد دعما مبيدلا وتحديد المسادلة اوكان التوجيعة الأسادلة اوكان التوجيعة الأساد وحها الاحتمال من تريامج الروق الحديدة كما يشتاهم في الجدول و التحقول الشتاركان أو موجيع مشتريد بوجهول المديرين تجيد المسهم

الجدول ۱۹ - ۱۰ تمييم مداخي محددة مما اسكخدم في برنامج الرؤى المعيدة والمديرون الأستساريون موس وجنوش (Gilovor في طور الاعداد و

الأسدوب	استحدام شمال	تأتير مبسور	ھير مستخدم
بموغلت تعلم هون التصيرفات	7		
امل.			
سة السالات			
تضييارات عن التصريات		7	
بموعات تعلم ترنكر عبى الشكلات	4.	¥	
دن الريارات	Α	7	Y
زجيه	0	h	
جيه الأساد		٥	
رضاب	1		
عثل تشميصية			T.
نائب العيادة	γ	4	L
4. 4 1	۲	F	v
بشبعات افتعنم الشيكي		Λ	
ملم الإلىشروسي		4	,

# الارشاد في القطبيق العملي،

السال محلفه الأساد هي دول كثيره وبعده محموعتات مختلفة وهدا الحراء يمكن لحة غامة هر يعس هذه المنات

### ارشاه الطلاب في هوتج كوسج

إن دافع الأوشاق عوهر للطادية في هونج كونج هو التن حول معدلات الاستكراف الاستكراف الاستكراف الاستكراف الاستكراف الاستيار في السياد في المعدد حربيا مستنور بقويل الجامعات وقد دينا حامعان استوت الأرثاد لكي اليمكن رياده استياده الصلاب ودعم لاتجار الأكادية التي المستول الارثاث الكي التمام الإرثاث الكي التمام المناف المنا

المستعدة بصلاد عني بناهيم مع ينديير دا أثناء الانتقال إلى تستوي الجامعي

٧- مساعدة بعدلاب عنى قهم حقلهم الدرامين

أ- بشاركة في الشهارب والأزاء حول قضايا مخطفة.

٤ مساعدة بعدالاب عنى بحار هدافهم لحاملية بتوقير بمتومات والمرص والارشاط و الأشر حالم في مسانيب للمتم وحل المسالات بيونج ويوس ١٩١١/١ ١١١/١٤ عن ٢٠٠٢ عن ٢٠٠٥).

ونبين البحوب لواسعة النطاق الحاملة بالمرشدين والتبلاب وجود عدد مسكلات في تطبيق هذه البرنامج

- سم يبو فسير عدد كاف في عصده نهيته العاملة الأدث تثليبة حسياحات الأرشاد منهي تجلس نهييه
- لا يعدر أنى لا شهاد عنى به جره استمي من عباء بعنى بهيئة بعاملة بدنت كانت سرعية بي تقديمه حون يتوافر «وقت فراغ»

يم يتواهر اي تدريب للمرشدين

يم يكن الأرشياد خيرة امن نظام الكاهاب في الجامعية الدياف يقطي لا تما مرتبة متخفصية بين الأونويات

(ليوسج ويوش ٢٦٧ Loung and Busb جي ٢٦٧ و٢٦٨)

### إرشاد لمدرسين الحديثي التاهين في إنجلترا

ينظر الى مدرستان تحديثي الناهين على نهم اكف بكن مهار تهم عير ناصحه وتحتاج بن ترغاية والإرشاء جرء هام من تشيدهام مناصبهم وقد حرى بوش

اشتدر فيني بعض الاحيان ال غيرة إما ال يعروا وال يستنبع والصعد التي كتب سأستنديد من يمض الدعم النظم الأصافي الفلا يمكنت الاعتماد على الاحتماد على الاحتماد على الاحتماد على الاحتماعات المقودة لا عراضة محددة لابها تحتمي القالوفات عير منوافر بدينيا (المنظيف يهدا انقول يوثن المنافقة 1941 على 1940)

وبرر هذا الأفتمار الى وقب يخصيص للأرشباد كاحد بفيود الرئيستية بفي تحد من تعملية غلى برعم من ال تحصيص مدين الكون عاده رئيس قسم و بالب مدين البكول مرشب سبب يصا بعض بسكلات لأن شخصا كهد كان يُلاثر اليه على له بهد مثالاً وكان مرشبدون يملمون عن الأهر الباطليونيات مع امديزهم عباستان وعلى ترغم من هذه القبود السنفاد الكثير من درشبدين و مرشبدين من العملية ورغمو بعد الها مساعدت الدرسية من جلال التحسيل هي التعليم، و تنظم الوش والحرون 445 Hish et BL

### إرشاد الطامحين لمناصب المديرين في سنغافورة،

دختان بالدريب من يموقع بونههم هناهند مديري مدارس في تستعافوره في تاريخ ميكر يمود الى عام ١٩٨١ فين معظم الدول الأخرى بسيرة بينت قصييرة وقد لداونت ورام الدربيسة والمعهند الوطني بتدريهة لنطوير دينوم فنني الإدارة الدربوية الخرفد فيه تنجيون حهدتور الانتيامدير من الدارس الأنتدانية والنابوية ونظفيا الدربامج دوافة كامالا لمدة سنة وكانت بورارة تختار الشاركين فيه

و لا شاد خرد لا بنجر من بيرنامج بندريين ويتم لي حد كبير حان يريط مسارگون بعد بنه عدير الرسا على ساس دوام كامل بقائمه ساييم اوبندرد الدرستاون على سنستنه عن مهار بنا العيادة التي يتعلى عليها مع مرشديهم الكما بقم بوجيه السياركان مما يقر الروابط بان الأشباد و بتوجيه الدكورة سنايف ويُعطون تقديه راجعه عن طريفة بناونهم لهمانهم الكما يقوم الرشدون بتعديم بمودج بسنوعا العيادي من حلال عملهم بيومي اويد عم الأيشام التابع للمفهد الوطني بشريعة المرشادين و المرشادين ويكنون دو دانئآكد من أن أهداها التعلم معهومة بوضوح و التسلمي بتحقيقها جارٍ
ويحسنس بسوس ولشناء ( bc م bush and C be م الدان التي التعلم حراة التعلم بسلماهوري المسلم بشكل معمول إذا حظم عليه من حلال التعليم الرجمة المحودة من التعلم على الدين دولي الكثير منهم الأدا مابعا للمنابعة والتي التعليم التعليم الدان التعلم التعلم التعليم التعليم الدانية على التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم التعليم التعليم التعليم الدانية التعليم الدانية التعليم التعليم الدانية التعليم ال

### لأرشاد لقادة المدارس في الولايات المعجدة،

يدكسر به يس ۱۹۹۵ Darest في بر من بجامعات الأمريكية ويلاحثة بالمسارير التيادة فيسر التحديمة في كثير من بجامعات الأمريكية ويلاحثة بالمسارير ولاية فرصت بد من رشت بالإدارين ميدئات وهو يرعم ل هذا التعوير هو احد جواليا التحركة لهادفة لتهيئة عادة عدران ثو جهة اعالم لوقع،

ويستغرض دا بش Dares (۱۹۹۰ البحوث لأمريكية حول لأرشاد نقادة عدارس ويحتمن إلى الاستثناجات العامة التابية

مير البرديسيني للإوشياد هو آن دو القابد هو جهد شيخمان يعمل وحيداً وأن مبلات القدرة على الأربياط بالانداد فيما يتعلق بالهموم الشيخصية والمهلية هو متريقة لتجميعا هذا الشعور بالعرقة، (ص 12)

يدعم الإشساد البرامج بجامعيه بريث مشساركين مع املاء بهم في عالم الواقع ممن يمكن بهم تقديم حيون عملية بمشكلات بثي يو جهها المراء في البدان

هدات اقتمار بن بوهنوخ بالسبية لاغر عن الأساد وتعريماته

يندون كالأ المشاركان والمرشدين يستميدون من الأرشاء الدريش ٩٩٥ - هن ١

وبرعم با بيت ۱۹۹۵ آآ ۱۹۹۵ ص ۵۵ ن، درشدين يعدكو المسلاح بدي يحديده مبتدون بعدم فغال خبرتهام مهنية، ويبدي هيئبرت ۱ الد ( ۱ م. ) وهو مداعد مدير فالي الولايات متحدة رايا ممائللا الايمول بن عمدية لإرشاد هذه ساعدتني على مطبيلو بطريات تمياده المبحد كثر باملا ومكير حول سامت هيامي يما فود يه وكيمية فيامي يه،

### ررشاد المديرين الجدد في إنجشرا وويلر،

صبيع الإستناد جرءا كبيراً منس بطوير الأثرة مبد عندم ١٩٩١ ابعد عمل المربو الحنياص لإداء الله مرسى وهد الاحساطية المثال بالاراد في وقتت لم يكل فيها أي المنسبة راسمي سدريات الديرين على دورهم الأدابان أوقد وصلف بوش (Bakh و ١٩٩٥ من ٣ هناد المعودات من المعوير الهلي على أس الفهل بالله بديل على الدراسية وللس حراءا

وفت کان هم النمودج می الارشتاد موضع بگیر من بیختوا و بندیماد ربولام و حرول ۱۹۹۵ فات ۱۹۹۵ پوش بکوسی ۱۹۹۵ ایند ۱۹۹۵ فات استاویو ب ۱۹۹۱ فات استوس ۱۹۹۱ فات ویش پیر جمیعها رسی طبیعة بخطه اکنی توفر اندعم کما بوخی بعض مرسدین فی اینت انجیا ۱۹ ۱۹۵ فات

غرست هو رمسن و صديق متعصب موثوق به جاهر بلاستجابه بينو. وكنومة لأحياجات مدير الحديد من خلال الاستثماع و غراعية وتقديم بدعم بطريقة لا تطلق الأحكام،

سرساد قادر عنى الأستماع و شرافية اصمن علاقه حساسة جميمة كثومة لا تطلق الأحكام باعتبارها موقع حبيار سلاعكار صنووري بسكير المرشاسا من المثور على حبولة والجاهالة الحاصلة

الدرشد هو شاسختان خارج الوقف نسبه لا يطبق الأحكام ويكون مستبعاً وموضعاً الاحتيار الأفكار وكائما بنيبر

الأرشيباد هو هن الاستنماع بدون عطاق حكام والتمكين دون تقيام بمهمه دبين و لاستكساف دون إعماء توجيهات أو نفن هو هي تعلاقة

(سارٹورٹ Southworth ۱۹۹۹، من ۱۹ – ۲۰)

ه بدؤ صدس بحث بولام و حدرون . Pan Bolametal ص ۳۰ من ويتر س سبحة مماثلة حدث بمو كلا مرشدت و مديرين بحدد أن ترسيعة الشدة ميادية هو عنصر أساسي في العملية أوبوجي عمل بوش وكوبين (2006 م 400 لا 400 م 400 م العملية أوبوجي عمل بوش وكوبين (2006 م 400 لا 400 م العملية في العمد ميد لاندر (2007 المائة الانجمارية أن الانجمارية أن الانجمارية المديرية العمد المديرية المديرية المديرية المديرية الحديد حلالا عمد العمد المديدة العمد ا

### فوائك الأرشادر

الله سباد هدره عنی تحقیق فو بد نیست، بانقلیله بنفرشندین و گرشدین و سطام برنوی «بختاج الا ساد تتحقیق فو بد نکل من برشد و تشخص الدو بنونی اثناده «ا بد به از یکور تحریه دات فائده میبادیه و ایوفر آن فح بکلا تشاریک و وقی تحدیث فائیله یجنب از بهند هذه بخواند این بد اس بسیسرکه فی هذه آلفلاقه، ویوش ۱۹۸۱ ۱۹۹۹ حیل ۱۰ ویظهر بحد ایک ۱۹۱۸ ۱۲ تحسید الکلیة توصیح ئیمیاده بدر سیه از اقمیه بها بائیر ایجایی عنی «الا مرشدین و گرسدین

### القوائد للمرشدين

قيد برامج الإشاد برحيب و سعا باعتبارها مساهمة هي المثوير المهني العمدة لهيدا عامدة عند يد يه بالطهام مناصب جديبيان و مناهبيا اعلى المديرة و مناهبيا اعلى المديرة واليعب الأداء على المديرة واليعب الأداء على المديرة واليعب بوحدي يوجود السلمحاية المجابية علامية من قيد المساركين فلي العملية ويصيعه هويسلول المحال المديرة علامية التي المديرة الدر سلام برديسلية بيرامج الرساد الرسامية لمديرين المدد توصيت الى الفد العمل الاشادي همال، ودرى بقواتد الرئيسية للمديرين على دها

- دعم لأند د وحاصة في ارشاد عديرين بجدد (پوش و حرول ١٥١٥ ١١٥١) ١٩٩٩
- ممكين مديرين من اكتــــاب لقه بالنفس في دو. هم محديد يوشر وكولان Bush المحديد يوشر وكولان Bush

تنفيير من نفرية بتي يسفر بها مديرون كيرون من خلان «موسيع ختيار الأفكار» سندي يوفره عرشسدون» (كولان و«حسرون ألا ١٩٩٦ ( ماناه الفلارسياء عنصير من عناسير عبيبة استنجد م بسيوب بشبيكات بصبحة لجعمل عرله مهنية (داريش ويلايكو Jaresh and Playko)

کست به مرقه بالدور الحديث من حلال التماعل مع مرشت ازگوندر و حرون ۱۹۹۱ Coleman et Bi

نطوير حيرتهم في سمينه من المحالات بما في وتتبارد اه تهيئه العامية وتحميرها وحل سردعات (لند Tilack ) ونيچي بيجوث هي ايست ميدلاندر Last Midiands لانجبيزيه السندبرين بعطون هيمه کبيرة نمرضته تامن ممارستهم مع احد کبار الرملاء بعيد اعن الصعوبد استشراه التربيطة بالتصنب الحديد

تتجزر من فيود الوصيصة والتمكن من قصده وهنا مع بدأ مهني مجتزم معرفينه أن هندت شنيخسا هي الخلفينية بمكتبي اللحوء اليه هني مصندر كبير نثر حة

بوش Bush من ۸ (من ۸)

و بنطیق بعدل هدم مواند عصاً علی شدرستین تحدیثی الناهیل ویشتی ہوش و حرول عدالہ الداللہ ۱۹۹۰ (لی عمة مكاسب رئیسیه بهدم شجموعة من بدشدین فالشاركون پرخبون بالمؤشدین الدین

يستمعون ويتصرفون كموضع لاحتبار الأفكار

يقدمون لترجيه والعمالة

يمشمون عن إطلاق الأحكم

يستطيعون لاقرار بانهم هم يضا غير معصومين ص ٢٧ ۽

ويستكشم، بوكامجنون وويند بينج Pack Inglomand Wested as استخدام الإرشناد كاستندر اليحية بتطوير مها ام الميادم الهما يقولان إن الأرساد يوفر تعريشة بتسريع عمليه الاسمال، اص ١٩٨٩) ويرعمان الله إسترانيجيه قرية

يحاول مديرون بحدد - كجره من بينيهم بنيستوندا بنساند في منظمة - أن يفهمو دو هم وتكليب فهما واصنحا بعن أن يكون المرا مدير - كما ان عليهم بملم الهمة المقدة الحاصلة بادارة النميير وإغاده لشكيل ثلثافة الدرسة لتحسين النمليسم والتعلم وتعلقد أن الإاشساد - الذي يحمل مراه لتأمن الداد - يوفر وسيلة قوية بدهم هذه المعيلة (ص ١٩٠)

وهم لا يشكل لارشان بريماً جرم من حطه رسميه كما قد توجا فائدة في الدعم غير الرسمي وهد قام بلوكو و خرول Petzkoela ۱۲ ويمسح ۲۰۰۰ مدير من مديري المدارس متوسسطه في تولايات المتحدم ولم يكن معظمهم قد تلقي تحصير معيد لقيادة مدارس متوسسطه الكونهم مدايين تقيده إما مدارس فانوية و ايند فيه وحين طبب منهم تحديد التسخيص الذي كال أنه اكبر تأبير عليهم خلال سبتهم الأولى في الادارة السندر 25 بالدنه منهم إلى مدير احسر البياما ذكر 17 بالمنه الداداري في المكتب المركزي ا ويلاحظ هولاء الدولموال الاستبلا عائية من ولئك المديرير البحرطول فسي التطوير المهسني ويوهمون بصروره من حجة خالات التحرسان الداخلي وعبرها من تحبسرات البيدانية للصليح جرم هامية من درامج بطوير الفيسادة الكما ينادون البطاء المادين الجدداء المناورين الجدداء المادارين الجدداء الدالية المديرين الجدداء الماداريان المديرين الجدداء المديريان المديريان المديران المديران المديران المديران الإدارات

و شدريب بعد هام من بر منج الإنشاد التنجمة ومن عرجح الانماوب جوده تحرية الاستاد بالنسبة للمشاركين حسب مستوى للدايب الهيد للمرشدين وصيعته اويوكد للايكو Playle ( 940 ) استثناد على خيره واستمه هي الإرشاد بعادة عدارس هي تولايات المتحدة الأمريكية اللي الحيرة هي تعمل كمدين ليست كاهية بشمان عمليات برشاد عالية الجودة

في دو قع نتي ساهدت قيها نطبيق برامح ارساد فعانة كان هدات ادر بداياً تعالى لقب مرشد بيس مجرد نوع من - مكافأة على الحدمة العنوية، وربعة هسات بعض بها الدو تعدرات بالمه الأهمية التيني يجب ظها ها و تدين يشار الهم بأنهم يمنكون صعاب مرشدين المعالين الأساسية ويجب الايتموال تدريب حاصا في مجالات مثل مهارات الملافات الإستانية ومهارات المهادة المليمية والمهم الاساسى باهية الإرشاد كشكل من اشكال النمليم (ص ١٩)

### لغوائد للمرشدين

موحد ادبة لا يستنهان بها من سنسنة من البينات حول الموائد الكثيرة لتمرشدين وقد وحد بحث حول إرشتاد الطلاب في هونج كونج البونج ويوس eurg and Bush. ٢ - ٢ - أن معظم المرشدين بستمعون بالممينة اكما يوسنج أحد الدين استجاب

حصيست على تكثير من برهما بإرشتاد الطلاب الكلمنا عن استهاء كثيرة براسته بمقالم وهباته الاجتماعية وما يزند أن بمعلة هي مستنفيته بهني وعلى برعم مرا وجود صعوبات كثيرة القد طوران بعاهما وعلاقة حميمة بعد عام واحد (ص ٢٨١)

كما تلمي موشده المدرسان الحديثي ساهين فوادد من العملية اللي وصلموها بالها التسار كه في النعم، و الاتماعل في الحاهين، القداعم المسادل او المائدة كليماء الوس والحرول Lash et al. (١٩٨١ من ١٩٨٨) ودوصلح ليجوب عمارته جوا إرشاد المديرين لحدد هي لحسر وسنداهو د لرصا لذي شعر به المرشدين في كثير من الأحيان

ان مستعدد حد الرملا في نظواد بهنتي تحفق بي الرصد كما بتقعبي الو التمكير في دوري الفيادي (مرشد (بجليزي)

اب تحمو الآثراء والرصاص معرفة أن حد الاستعاض ينفيه فيت المرسد سنعافوري. الكومان والحرون (A - 1997 Coleman et al السن A -

ويغسر بساويون، ۱۳۱۰ - ۱۹۹۵ من ۲۳) يتوائد لتي يجهدها مرسيدو مديرين في تحتير فهو يعتما تعلية بانها المنسطة بن و حيانا مجدرة تسبيب. كما يمريها بولام و خرون ۱۹۰۰ - ۱۹۹۵ (۱۹۹۸ حر ۳۸ بديل يجبهور الهميه بانها التحريسة في التطوير عهلي حديده و عاليه تعيمله و بوكد يجث يتبادل لا ۲۰ ۲ م. هذه عوالد الخلهر بيانات بوطنوح ل درسدين يستميدون من للجريه كما يستميد مرتندون ويدلك يحملون كليب فصاعما بالسبلة للمثور عهلي، رض ۲۰

وبين بامسلاب بلايكنو (۱۹۹۵ - ۱۹۹۵) يومنمه مرشيد في بولايين، بدهيه الأمريكية أن مكاسب شمدى تحدود الوطنية (عد تكون كير فابده يجيها مرشدون هي خفيلته أن علامتهم بالأشسخاص بدين يتونون ارشسادهم نسبب حدوث نامل اكبر سنتركيات المرد ومواقفه وقيمه» (ص ۸۹)

وقده نصبر نصوبت بن يحمقها برشندون تيجه غير مصيدونه نصبية مجسمهه سختيق مخاسب بصنداركين ونصهر هو بد مصائله من برنامسج برؤى لحديده هي تكلية بوطنيه بنقياده عدرسية علام رة عبكرة حيث يدكر المديرون مستندارون مو بط كثيرة بهم وقد ارسهم اجتوعر وبوش Gnover and Bash على صور الاعداد )

### العوائك للمدارس والأنطمة التريوية،

تشجع تحكومات الأشاد ويرعاه بسبب ما يو داني القوائد بنظام التوبية وتسير البحوث في إنجلتر وستماهورة إلى هذه تقوائد

التعلقيان الملاقة في عبادات للطلقات وتشافاتها وللسمية الانتقال للعرفة وأفها م المكتمنيية: إلى ترملاء الأصغر من وتحسيس لأداء الإحمالي مجموعة لعمل وتوفير محيرة مستمرة من مُوظفين للدريان (استولج واحرون An Chong thai) المن الإ معيد عمليه الإرشاد النصام سربوي بمساعده المديرير الحدد على اليصبحو أكمر فعالية في مرحله ايكر من مسلم هم توصيفي وسيلي بصافة الدعم و سطوير سباله ايجل مجموعه وسخ من المديرين (بولر وكولاس ١٩٥ Brish and Colombia الله من المديرين ويوسلخ بلايكو ١٩٥٥ Playic حيا ١٩٥ مثلين الى الولايات المعدم فالدلس رئيسينجي للمديرين والنظام المربوي الأوصام

بر مج الأرشاد طريعة عامة نصعان أن القاهه الرعاله الله الفي نظهور في الدرسة. و المصفة

پوهر الا سناد مكانده بنغرف عنى حيال بستيمين من هناده بدارس المعالجي برتميان،

### قبود الإرشاد،

ا في مراحقة مستقيمية بيمرين الداخلي و الأاشاد الوكد كرو ١٥٥٠ ٢ - ٢ على ربعة مرائق معتملة

- قد یکون ادی مرشدین اجتدائهم الحاصة قد یولد الارشاد الاتکانیة
- بعض مرشدین بحاولون استنساخ شرشدین
- يجارف الإرشاد باستيف: الوصع الراش (ص ١٢)

- عدم توافر الوقت بالمرشق بالقيام بدوره بطنورة فعالة
  - خطران يمنيح الرشدين متكاين عني طرشد

الافراطافي أعشديد عني ممهوم اندعم اندي يودي ألى انفدام التعدي وا اقصر مهء

خطر ختیار میر موفق نلمرشد و مرشد (من ۱۹ – ۱۵)

ويسيير ساوتورث hw-rai الـ90 00 00 00 الصديد بصد بي المدينة معويضة لاسماء الاشجاب المدينية المدينة المراكبة ويتعلن الجدار والمصلة الدقة المراكبة

ال للتحصيم العملية حيل تحص الشير كه في نعم السيكل 1948 - ويشيير ا ويرسل Roberts ( ٢٠٠٠ - ويشيير ا وبرسل Roberts ( ٢٠٠٠ - وسينامير Smitt ) إلى أهمية البواقق والنعار - بين المرسم والمرشد ويقولا - بن احتمال تحقق دلك اقل صمن برامج الإاساد الرسمية احيث يقوم عربق ثابث بالانتقاد مستعدما معايير الموهبوعية ا

 و بحو بينها بيعته بالحسر مين يمنيه الأحبيار عويدية بسيكل حاص الأمعظم بعدلات في جامعة هونج كونج عفما بيه قديتوا الإستباد مر هين شخص من الحس بمسته ولكر هذا بم يكن معكنه بالسبية تتكنير من الطالباد بسبب المثين المدني بلادت في الهينة العاملة ولم تحقياته وشدات بيور ٩٥ طالبة في صل ٣٠١٠ ٦٠٠ بدانة) وكان بهذا عواقب سببية على مرشدات والرسدين وجودة البرنامج

سبكت بمص الطابيات من شعورهن بالأخراج عبد النكلم مع مرشديهن الدكور حول مشكلاتهن الهلية ([حدى المرشدات]،

السبيد في أسي همان سنخمت رشده من الحسن نفسه هو تفادي نشائمات المدمرة والتلميحات الفرضة ( حد المرشدين)

ربيونج وبوش A To Leung unto Birsh من ٢٦٨ - ٢٦٨)

ويشسير بريت ۱۹۱۲ (۱۹۹۱ الى الحكار الأرشاد الوسساتي حيث يكون عنصر الراميت من برامج تطوير الهينة المامنة اوكف بشسير التولف، فإن برنامج الدلوم في الأدارة الدربوية السسماهوري به بعد برشادي مؤسساني اويشير الريبة الى مشكلان في برنامج إلزامي كهد

قد يوجد مثنا كه مكرهه بودي الي امتسوي متخمص من الاساحية،

فد ينظر (ليه عني أنه ينطوي عني تهديد لأنه ممروس مني الهبنة العاملة ومن ٦٠٠٠ و

وعلى درعم من هذه المسكلات المحلمية البيري البعوث في عدد دول (بولام و حرول مده مرافق المحلم المحلمية البيري البعوث في عدد دول (بولام و حرول مده المحلم المحل

# خاتمة، نحو نموذج للإرشاد.

هداند قدر من النشكت في « الاحدة ينطوي عنى الكانية رعاية نطور علما كين، كانو صلاب أو مدرستج جدد و فادة مداوس ويدكر بولام واحرول ده Bolam et ما 1940 1940) على ستبيل عثل إن مفظم الأشتجامل دوي العلاقة بالإرثناء على مستوى عديرة في وند بمنطقهم مرشدين ومرشدين يعبيروران الممية كانت تاجعة وهد حدد هولاء المستجهبين عشر جنمات بلارشياد الباجح

- بحماظ عبى بسرية بين الشريكين
  - مرشد إيجابي يقدم الدهم
    - م الثقة مشادية
- قيام سرشد بدور موقع لاختبار الأفكار
  - شخصيس مثلاثمتان
    - مرشد دو خپرة
- · علاقة مستحة ومدريحة بين برشد والرشع
  - توفر الوقت بالأرشاد
    - الاحترام المتبادي.
  - عملية أرشاد منظمة

والمحود على بولام واحرين . 1 - 940 Bulishe من ۲۸ - ۲۹

ويقر ساولورث Soc hworth ويهدم متطبيات بكنه يضا بشكك في مراب الأرساد أنني توضعت سابه مطالبة المقد بكون بلغه العدالة المستخدمة حول الإشاف المد قليلا من الوقع المعني « ص ٣٦ - وهو بعير عن قلقه من ال المهنية في ساعم عديرين على « بيماء الإعتبارهم مديرين بكنها الا تستياعدهم على «تصوير والمستان توعية تعلم البلاميد والهيئة العاملة وتعلمهم هم الإساء الص ٣١)

إن حدر ساوتورث Sourhworth ( ۱۹۵ منظمي ولكن الأرشاد بالتأكيد مرى إلى حد تكفي الاستثجابة بهذه الأمور المعلمة و التعلق الأساسلي هو التكد من اليلم حبيار المرشلدين بعبابة وأن يخصصو المرشدين مناسلة الأقير هذا ود بدأن يدريو على نعمل بتحقيق هذاها الحددة للأرشاد الذي يمناهمون قية وإذا تحققها هذه الأمور المرعوبة المكن بالأرشاد أن يستمر في نقديم مساهمة قوية بتعلم الصلاب والمدرسين و نفاذة

### المراجع

Barne B. Also Developing reflection under service of the story lake the data case. The Journal of a ducta ionals Administration, \$3, 5, 48, 59.

Bussett 5. 2001 to use of phenomenology in management research expire in the period is experience of class and for the description of the second paper presents as the Que at the Conference. Covering, May

Hi arm R. M. Maham A. Pock in K. and Vermill. D. 995.

Menton as a rew residence is recent B. Sales Service. James of
Egyportrops: Asymptotic por 33 (5), 25-64.

Busin T. 19.5. Mean in protection pressure and to select missiels', Supapore Journa of Laucace. 5.

Burst Topol hear early Demonstrate and appear have good not up go a second of the seco

High the Command of the same recognition bears to

His time Course of the houring Landers is described. In early tenants in the New Yorks experience. School landers is and Management.

Hard Core van M. wa. (1) to West B. coap. 1. 1965. Menton go trul or me ... in description or Melinical and Hardet B. a. a. Merican in Sections a better pump the Protession of Teat. go London David C. Itor.

Chora K.C. L. W. C. T. and Walker A. 1981. Member. A Sing part.
C. Juda of Signature Single S

The Mark The Result of the Res

the second the source of the knowledge base. At all Research to the above days

Daresh 2 495. Research base on menoring in ecalcational leaders what do we know? I turns on Life area, Ad prostration 4 52.7 6

Daresh J and Playk . M (1997) Mentoring for heat teachers, a review of major issues. School Organisation, 12–27, 145-157

Do les la 11996. Re engineering saltor leadership in millional aduna of Eost a finale Management 104 (5) 52

Day C 995 Leadership and molessional de copment in Alsher Hiland Sarun Rijers, Managrap Reachers as Processionals in Schools London, Kogan Page

Dureat , and case 1) 99. The Manager as a nach Developing Your Team for Maximum Performance London Pitman.

True 1 1994) A nemt ring programme to eximple educators. School Organisation, 1465-11-20

Fig. 8 353. Me and a the che we rough school bases gove opment in Cream II or a the School Management. Have store Landon Kopan Page.

Conver D and Blas or the one go need to be constructed and a december of the New V stone program or for new enaptionists between ters in Paguara region of a developing mile. Was not stone Stock Expension.

Historia A. 2000. Mer single address in Thick to Kapital 82, 1 - 67,8.

Historia A. 2000. Mer single rick lack agree New Leavers New high, m.
NCS.

Kalaw 3 , 188. Calcang on Caracter San Francisco, CA. Photffer

Notb ) Was externenta Learn to Experience is the Source of Person plane Development. Hentel for intention in

Long M. L. and Bush. J. 2004. Souder menturing improved teaton. Jung. Rough Bapt at University. Memoring and Little ng. 1, 263-272.

Lack C (2013) It's Good to Tack As Eurquiry arto the Value of Mentoring as an Aspect of Protessional Development for New Headteachers. Nottingham, NCS...

Perks, V. Clark, D. Valentine, G. Lackman, D., Nort, J. and Lucias, S. (2002). Leaders and leaders: p. u.m. ddle level schools. INASS, Bulletin 86, 631.

Player M 995 Mentoring for educational leaders is practitioner's perspective. Journal if Educational Administration, 3515, 64,92

Pockington K and Wound) ig D 1996 Pround ig reflection on heads? p limitings the majoring tomor, Exacut and Managemen and Asimological 24 (2) 175- 9

Ry on A 996 Leading People To stridge Wells CREATE

Roberts A (2000). Mentoring the situal a pheromenological read ignite attendance. Mentoring and Turoning 8 (2), 46-65.

Saurier F (2001) Prome act instrance memorship conceptual and programs considerations. Journal of Litaca ional Actionisms up 38., 83- 0.

Southworth G 995 Reflections on men oring for school leavers burner of Educational Administra into 33-5 - 7-28

West L and M ian M (200). The Relieung wass Processional Coach apfor Leadership Development London, Pagrave MacM man

# تقييم الأداء ومراجعته

#### مقدمة

فسي دول هبرة كال لأد و البريوي عموسستان و الدرستاج و المهمجر ولا يوران المعميلة مترايده و الراده و المجمودي ينظر اليه عبر اله السنديد لا بياهد يتوعيه الموه العاملة المعلمة و عاهره وبمور براور وبود (١٥ الله الله الله الله الله الله المحملة المدينة في المحملة المادي موسوعة في المكار المسجيح بمحلى الأمم سلمينية بيان المحلى مدارية المي المحمل المحمل المحمل على الساس حودة الواد المحمل المحملة المحمل المحملة المحمل المحملة المحمل المحمل المحمل المحملة المحمل المحملة المحمل المحملة المحمل المحملة المحملة

يمافستر هذا القصير كيف يمكن إنفهم غراص هذه بخطيك ومصامينها حسست سيافاتها مصنفه وبعد دلك يقحص سادى كاملة خلف هياده الادام البحل وإدارته ومراحفته على مسلمون موسسات و همية النصاب المرتبطة بدلك مثل الباعد الأحق بسالاد ها وبمدرج هذا العصل أن داره الادام لينسب قصيسة تنصلب معالجة متمديلة بسل هي خرد الا للجرا من دام الوطائل بمجملها والتي تحتل مكان مركزت في تحاج للعلمة ومن عراجح الابكال هذا اللوغ من مداحة وحدد فعالاً هي عالم سريح للعير حيث لتعلور مصافيم المعالية في التعلم بسرعة كبيرة

# أغراش إدارة الأداءه

#### خلفيه الموسوع

نفود صبول الدام دونفه والريبة عنها الرحاة بشيية دلات لأداء لرحالة لأعما والمستدعة وتصبولا عليه ينصر بر الاحريجية 18 برد 17 الاقتال على له هو تسديل تعديم شبية لا دو لأهد ها وهلي الرحالة ويسح هذا ها محلد دامة والمعارفة والمحدد تحقيها وكان الفييم منتشة المدرية الفسر الاستمية هي تولايات فدهدة والمحدد الاقتال الرحد الاقتال المحدد الم

و بادرجه متحوظه بدو بحكومات توطيعه في بدول متعدمة عباه بعده متحده ويوريد و المستدرية وكبر المسادرية حواله والا مدوولة في بيريه الا الرائحة ميري كيا السلحد و المسادرة الميرية الدير عبر المبارعة المبارع

وقسي و در بيمانيساد و دائل السلطنديسامان نفر المسلمان الدائم معاملاً المعاملة الدائم المعامل الدائم المعامل الدائم المعامل الدائم المعامل الدائم المعامل الدائم المعامل المعاملة المعامل

### طرق رؤية الغرجى

بهكر بدور فدرق وله مديري و دوستي يعرض يحميدية ق داي دالا د الأد د يست يحميدية ق داي دالا د الاد د يست يعدم بدرس مدي هدايية لحميدية ويسترح بيولون وهندي بعريمة مريحة الدال ۱۹۱۱ مرده المكرد ي بمبيعة الإد د يصدر علمة ويقول هونو ي ۱۹۱۱ مردكة بيد في طرحه لمكرد ي بمبيعة الاد د يحب يايجه ما يم در موضف السبحية وليس سبينا ومان توصيح به يجد بديم بمبيدة وليس سبينا ومان توصيح به يجد بندي بمبردة بديرو التحب سبينة بحاد به الروحدة المؤول دار عصاد الهيئة بندي بمبردة بديرة التحب بنيدة والاد اليست كما هو ممان هي بطاهر ها بيناهم المبينة واللهاد الوليد المرافق المانية واللهاد الوليد المانية واللهاد المانية واللهاد الوليد المانية واللهاد المانية واللهاد الوليد المانية واللهاد الوليد المانية واللهاد المانية والمانية واللهاد المانية والمانية والمانية واللهاد المانية واللهاد المانية واللهاد المانية واللهاد المانية والمانية واللهاد المانية والمانية والمانية

لا يوحد استي يمكن دفيفينه يايه بيطام الكامل عراجينية الآن و الفيس هيايا. العدام فعليدوم عن الجمعد العمال إليفض النظام كثر عرفيلة للجيف من ليوهد و المحاج و المستنى السنسيان عراجعة الآن والعلمان الن حد كيور الكما يعلمند الي العدام الحرافي البلامان اللكامل بالاعمال الذي يتبرد في عواقف

و المحمد الله الله المحمود العربية و المحمد المحمد

سَمِيهِم عدرستِسِ، واقتشرح الله سظرة اليها بدول ثقة استستنفر إلى أن شم معانجه الك

هد ۱۰ لارث من عدم بثقه الآني من سجريه استايقه هو العقيه بكتري دئي على مديدري استايقه هو العقيه بكتري دئي على مديدري استايق الآداد العدادة ويدلون الاستان ۱۳۱۰ و يدكان سمودج الدي مسينتج في حدوث فريقيه هو المدادة في سوبين الاحكومي بلانفذج و يوضوح حول الأهداف (موكجالين واحرون الاهداف (موكجالين واحرون الاهداف)

#### لأغراش الأساسية

المودي الأدبة المنتقاد من قيادة الأشجامي ورداريهم هي المظمات الى الأعلماد باله تكي يمين الموضون بشكل جيد يحتاجون إلى

- ممرقة بشيء بدي ينبغي غنيهم القيام به
   تنقي الساعدة و بدعم والتصبيحة البخ حين يحتاجونها
   تلقي تقدية راجعة منتظمة حول طريقة دائهم
  - تلقى التقدير بد قاموا بنمنه

هدد بينقد بدنقد بالأسسية نتلتى دعم من الأشتعاص المبيح بالهيئة مستاهده ربورم ١٩٩١ (١٩٩١ -١٩٩ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩١ -١٩٩ -١٩٩١ -١٩٩ -

# أهمية السياق لأدارة الأداء،

اد م موظمين هي البربية كما هو في مجالات بوطبعت لاجري يتابر بعثل بانسافة الني يغمل موسعت منبيها الفعلى سنبيل بطال النادر شدة سركير على المرس تاثر عربت بالموقف منحد بحدة مدرستان في محتمع و ثقافة معينان المعلى الإنجابية الحداعة الحداء المود الإنبياء المود الإنبياء المود الإنبياء المود المداعة المحتمة ال

ويويد هاميندن الرسار ولرومينار الله المحمول الأستيونة والمدار هواب الأستيونة والمدار هواب الأستيونة والمدار هواب المدار الحيام المهابقين المحمول داء المداس باكمته راسا على عقب، الانتظار لي الاداء وهذا في تصابي تحمد كليا عن السنيافات المربية وفي تصابي تصما يوس والاداء وهذا في تصابي تحمد المدارية وفي تحديل تحمد والاداء والمدارة المدارة المدا

يطلع المدرسيون الصيبيور البسبيب بكرا مراقبة الآنا دو سخصير السلوك طلاعت جيد على حوده بدريس ملائهم في الدريس ومسبوي معرفتهم عبلى رابعة بأكمتها وهم فادرون عبلى رابعة والمحمول في المدريس ومسبوي فعرفتهم الدريس ومستمهم في المدريس ومستمهم في المدريس ومستمهم في المدريس ومستمهم بين الطلاب وبنيجة بهد الاطلاع يدم تمييم مدرست مل فيل بحثة مس الدادهم وكدالله من فيل المداد أهمتية ولا للها والدكران وليستات عرضية ولا للبير من الاعلى إلى الأسمل

وحسسب فول سيسايد ١١٠١٥ - ١٩٩٤ عن ٢٠٠١ ل عد حسل تعربية بلاد و سعس حقولا حساسته في الصبح، و سرعه توهيميت العربية هي بعد ما تكور عن عمايير بحماعية في تلقابيد بصيبة و تعقيده الاشتراكية

ولا يصصير باليسر حوالت من الاعتباد الديني في مراجعية الأداء على لبيدات الأسليوية و للسرقية الفمي يعمل مدارس الكناسل في السدول العربية من تواصلح للاسليوية و للسيام للمبير عليه من خلال العميدة لا يستان للادم بل وبالدكيد ال تعليم عليها الوهكد الذي السلقفية السيميلد المفادة الاداء الله وبالدكيد المتعلم و لتدرير و الاحتماء و للامل غير العملاة السلكون منامات هيامة للهجاء في هدد الدراسلة وللمكون حراء مقبولة من العملية المسلمية المسلمية في سايكس ١٩٠٩ - ١٠٠٠ كيم المداد المدرسات الإدار المعلية الاعتباد المهيلة العملاء المهيلة المعلمة بحب ال للمكار والسلكل دائيق ما توجد الدراسات الكيسية من احدة في مرافقيات المهيلة والمواشدين الما في دالت أوجد المدرسات الكيسية من احدة في مرافقيات الملاميد والمواشدين الما في دالت أوجد الموجودة الدراسات

وتوصيح همچه ستسيدفات كم ن هو قصامي د. 3 الآد - وقفانيتها مرتبطة رضاطاً وثيماً توجهــه تنظم و تقيمه تحوهريتين تحاضيته بالتربية عوجودتين هي السبياق بتقيل الذي يجري فيه تطييق إدارة الأداه

# خطط معينة لإدارة الأداء،

التربكر بمنتصر الخطيط العينية المثال التي دخلت في الخفسير اوويس وفي فيور عد عسين بمنتودج عملاني في وصلع الأهليد فناوموا جعلها اوهي فهندها التي الربطانين للخطياتك المنظمة والمخطيط المنتودي الإنودي التعدية الراجعة والتطوير التنسيكين من عملية عراحته لو تحسيان عمارس عرد وهكد للسيهم في قع مسبول يجار المعملية و تعرضان للوادف المعملية و تعرضان للوادف المعملية عرب من للحملين يجلد ال يتحقق الحاصلة حيلاً الربيعة فكرة الحملول على مكاهاة بالإنجار

تكلن هذاك مصاد الفنق بجميمي حلول كول ها التجود حسبت يعكس هي والله الأمر بطرة معيدة إلى تدرية الإهابات في تنفلا التي يستخدمها الإساد الذي يتفلا التي يستخدمها الإساد الذي يتفلا التي يستخدمها الإساد الذي يتسد الإساد المدينة الإساد الإساد الموسوعي عبد موسوعي

هده علله بلكتر الديسمة سايكبر ۱۰ ۱۰ ۱۰ الله الله مبيلة التعلم داد المبيلة عليه المبيلة المبيل

ددست قدر ساخیه بحوهریسه سطر بی مثل هده للحصط لا جالات علی بها
دهکتر نظره وظیفیه با للزیه و سلسجم عنی لدید ما هذه التعدره و پیس علی بها
خطفت نطور لأشلیحاض کانو مثلاً و عستاه فی بهینه بعامته للکونو مستدسی
ونفدید دو تهم وده ی د فع سخصتی ونفترج خلیسور و خلیر ۱۹۲۲ - ۱۹۲۱ (۱۹۱۱) و رضته
را ۱۹۹۱ فی ۱۹۹۱ ی خططا کهده کی تقوم باکثر می ومکاف د بانج للسبت یه رضته
را ۱۹۰۱ فی ۱۹۹۱ و تعدرینه المحترفة،

# مشكلات ترتبط بتقييم أداء أعصاء الهيئة التربوية،

#### صعوبة قياس التتائج

ومسله پرپلدي امريده ۱ ۲ ۲ مر ۱۰ به پمکن بدو دخ ملي سريه ي کي دستنده لايماد ومعيده وطوينه لامد وهي خان بمريف ما پمکن عليه ماداخه مو منعي بيد و داخه مو منعي بيد و داخه مو منعي بيد و داخه ما بيد و د دستخده هي بمبيم بحل هذه بنات هو مهمه احران صحبة (ماهوسي ومکسول ۱۹۹۱ ۱۹۱۸ از ۱۹۸۱ از ۲ من ۱۸ و برغه صلاف لاحکام غير دستان مندر بند محدده بندريس علي سبيل بثال بعثر پمد ال بکول غير مساعده لاوست بديل يو جهو به مي مناور تا و برغه منافي لاحکام غير بديل يو دي برغه منافي الاحکام غير بديل يو دي دي الهاده او دي برغه منافي الاحکام علي بديل به بالمال الله و دي برغه بالمال بالمال به و دو به بالمال بالمال بمال بدير پمينول بمال بمال به بي بديان محدده باد جاد و طري بديل معاريه بريان يي بيديان محدد بالمال الوجاد و طري بديل بحديل بي بديان بي بيديان بالمالية بدياسه في حدا بال سمال دي بوري بدي بيديان بالمالية بدياسه في حدا بال سمالية بدياسه في حدا بالسمالية بدياسه في حدا بال سمالية بالمالية بدياسه في حدا بال سمالية بدياسه في حدا بال سمالية بالمال بالمالية بالمالية بالمال بالمالية بالمال بالمالية بالمال بالمالية بالمال بالمالية بالمالية بالمال بالمالية بال

وقصيمة الغزو هي عامل السافي الفيناك مستكله في معاولة لجديد المستطمة المحددة التي تدليد المستطمة المحددة التي تدليد الي مدرج الفرد المحقيق الداء طاؤته الوا الوجد المدا فضات حقيقية التي تدريب المدا فضات حقيقية الموال المدا خيلة التي هي حالج ستيطره الى مدا السنة او مدا الل الفلو المحلفية الموالدة المدافوتي وهند اللي تفلو المدافوتي وهند اللي تقليد الله المدافوتي وهند اللي تفلو المدافوتي وهند اللي تقليد المدافوتي وهند اللي تقليد المدافوتي وهند اللي تقليد المدافوتي وهند اللي المدافوتي وهند اللي تقليد المدافوتي وهند اللي تقليد المدافوتي وهند اللي تعليد المدافوتين وهند اللي تعليد اللي تعليد اللي تعليد المدافقية المداف

وميان وجه بنفيد لاخسوق للميهم حد عملاء تهيئة تداملة به يستنظم فكرة للحميس للسالح فو الهدف الوجهد بمثلوث للهيئة العاملة فقد على حميسات للدفل عال في حديث فوجيد بمثلوث للمهيئة التطوير فالاستعال بالأد و للحمية السالح للمكان يوان إلى تمانكات د و هي هلست تقليم إليوه ( 100 ) ( 2 مان 3.7 ) في المناف للمعلم بالمستندة للرف الدائل عالم المهيئة على حديث للمعين د بلم المهيئة على حديث للمستخبخ وهد المدين في المناف المان على المان على المستخبخ المدين دائل المان المان المان المانكان المانكا

هد الحالد اللالدمين على حطلة إذا ذا لاداء في تحليز فولتر قد يكون لحدادية الفجات التفاقة للمر هن دو استحال ۽ ذِنا خيب لفوم لهيئة الماملة لجبو داعامة يانهم الأمول عدد من الساعات ويصعب سينج Senge ( 1997 ) عدير الياناني الباي الأ ينمرض المانته مرووستية خاص بكون حاسب عن مكتبة بهندوه الأنهم يمرهون به يعجب باكبر هذر من تجهد اند بد وحسان ينجرك داخل مكتبة يمرهو. أنه لا حسر هي الاعاجة وباباء السنينج البايين بالله هدا والمهوم بقربي بدي بمثل المكان دماها وكدست يبال هممري والكستوبي المانان على المانان المكان دماها وكدست يبال هممري والوكستوبي المانان على الكلياب المسرية في حال ينصر بي سنوسط المدارة في حال ينصر بي الشاعد المدارة المانان يموم باعباء عملة على به نشخص المثالي وهي بينات كهداد الشخص مدالها مهاهيم الاداء وبالناس بمولم باعباء عملة على به نشخص المثالي وهي بينات كهداد المنابع المانان بماناني عمل بحالة الماناني عملانات الماناني الماناني عملانات الماناني الماناني عملانات الماناني الماناني عملانات الماناني الماناني الماناني عملانات الماناني المانانية الماناني

#### مسالة المكافات

أصبا كانسا هبيعة أدارة الآداء هبائها أقرار بال حسرة هاما من المعلية هو بعدير أو الكاهاسة وفي حال بدول العربية المناظرة حول مراية الشاهد بدول العربية المناظرة حول مراية الأحر عسب تعيمة أو ما يعرف يصنوره عامة باسم الأجور عربيطة بالأداء وهدائم سندير مومسوع الدواقع بالتمصيل في قصل سنديو الكن الحكومات بوهائيسة ليدو مقائمة بأن عال الاصافي هو وسنايته فيمنية التحقير الجارجي لأ باب الهي التربيها

و لأدنة من خارج حمل بتربية غير مشجمة المبوسار وبوستر "Anny الجمعول الأجار بشيران الى الأدنة بعداعية من الباحثان في تولايات سحدة الدين بجمعول على العول بصورة فاطعة الله البلساطة - لا يحمل الأجار مربيط بالأداء ية هائدة ويسير كثلر ووين 10 - 10 - 10 - 10 - 10 - 10 - 10 السجل بطلب الأحسو المرتبعة بالأداء في قطاعي سوطيعة في عالم الأعمال والمحال لصحي - إلى الأحسو المرتبعة بالأداء في قطاعي سوطيعة في عالم الأعمال والمحال لصحي - إلى الأحسو الموليين له وثبون إيمانين الاحر المالين الأداء في تحديل المعلي بالمكافرة المحلة الأحر المنظلم في حال الأجر المالين الأداء أدا الحديث بالمكافرة المحرة والمدال الأداء أدا الحديث بالمكافرة على المحرة والمدين الأداء أدا الحديث بالمكافرة المدرة والمدال المحرد المالين الأداء أدا الحديث بالمحوير المدرة والمدال المحرد المحرد المدرد المد

ومسن كبر مصدر عدو حول خطف الأجور الربيطة بالأن هي شسكانها لحالية هو امكانية حداثها بلانفسام الفقد توصيل بحث ميدلوود Mulls willis الاسام الاستخداد الى الأهمية التي يوليها للدرسسول لروح الفريق الحماعية والشفور بالالحال والأهرار بال عد مسيس بعملق باكبر قدر من بعدانية صمن إطار هوى يبغير بألبيهم مسابل وهد كلة سلينجرس بنهدند هو حطط دفع حق بنغض مدرستان على حسد الأحرير ويعقد باسي ١٩٩٩ - ١٩٩٩ - ١٩٩٩ - ١٩٩٨ - ١٩٩٨ على بعطع العام الأحرير لكن يبس به ينصر الى لأحر المربيعة باداء بمرد على به لأ بسيدعد العملو كفريق لا بادا الله ويرى بلسواني وسيستول ١٩٩٨ - ١٩٩٨ المالات به لا بسيدعد الحملو كفريق لا بادا الله ويرى بلسواني وسيستول ١٩٩٨ - ١٩٨٨ المالات بادام بالمواجه وينصبه على به يمكن بحرفه وينع بعو بادامه مردمة ويديد عدارة والمناسبي مدامية والمناسبي المواجه ويعدد بنفسته المحلمية هي الدوال الأساسبي المال على موهما ويدامية وينمية مواد يعملون على مكاهاء ووحد الدامة على بحضر به ينه وجود بلسحيه مؤد تصابق الأحرام براحد بالأدام على وكذبت بنات المالية ويتمند الأدام على وكذبت المالية ويدامه ويتدام ويتديم الإسلامات الدامة ويدامية الإسلامات المالية الأسلامات المالية الكلامة المالية ا

ومن هوي بخعه بويده بالأخر الرسطانالأد و ال وجودة بخداد به موسير بتموظهم عليان المتعلقة الأد العدير عاليت وعياية قد ينان بعكس مرهي وكليمالاند وعلى المدين بعكس مرهي وكليمالاند و مناسب وعياية قد ينان بعكس مرهي وكليمالاند و مناسبان بويديد بدياء الأحر عربيط بالأد و مناسبان بويديد بدياء المدين بمدر بالتكيب بالمدينة العديات الميامية بعديات الميامية بعديات المدين بالمدين بالمدين بالمدين بالمدين بالمدين المدين المدين

واكس بو عد يستس بصحوبات بعديده فيت ي ١٩٩٥) ومايا كيف بد استان هي تولايات بتحده يتحدّو باستنجر الدالج للميتام من خلال الادعاء بمسائل هي تولايات بتحده يتحدّو باستنجر الدالج في تحالات التي تربيطانها لاحو بالأداء كبر جميز على بدرسته و تكليه وحيث بكول ستانج باديه هر بالج اداء الأداء لكو هنائد حديث كبر بيدل توقت وغيره من الدواد و لادا دالاستامة الخ بميتان دفة للمدم على الرغم من الدواد بعدتها يدلك المعلم سماته بالالمدع بالاستام الكوراديات بولجبكر ولدفيلتج ج ١٩٥٥ لـ الملاكات المداهد المدا

بالكماءة النامة ولكن النظام النظيم اجر بياً وحدد في يسج بالصرورة تصدير سالده هماله وصحيحه و خلافيه ، وتلف طرق النظر الى عصد الهيئة العاملة الدين يكون الدوهم محور الإدارة والمراجعة دوراً بالم الأهمية

## (دارة الأداء على مستوى الموقع المقرد:

ود كانت سحفظات أبي عرضت حتى لأن في هذا العصل بنصبه بالا فيزر. أنهيا الحفظات أبي أن الحفظ الذي ورد ومنفها غي إما

مصرومیت میس الاعلی این الاستیمل مع قدر فلیل فقط ملکیته اسماده الهیشة العاملة الدیل یتاثرون بها

و منفوسة منان خلفيسة معينة على حرى و سي ا الأمان الونج ١١٢٥. ١٨٨٠ ص ١٦٠ بعد دراسسه الأثرام ١٠٠٠ نظام بالقويم الأداد الاقتماد بعن يسكل مرض ويمود المشن ١٠٠٠ إلى مختلافات في الثقافة،

والحالب الأيجابي من هذا كله هو وجود محال واسع للقادد و بديرين على مسلوى مدرسته أو تكلية التصودة للطوير حطفت مقصلة للتالليب للظهة المهيئة المعرفة المعلمية الهيئة المعرفة المعلمية الهيئة المعرفة والمدافقة المعرفية والمدافقة العربيس فرهند لدلك وعم ال الشقيم لجيد لكل حطة المراجوهري فالتسليد بالسلامية بهم هو ايضا على للحيفة الأوسم المحيف لألثر م والطوير لذي يتم الأداء فلمدة المبدولهما يمكن لأية حفلة - مهما حسلل للطليمية والمسلم منها الال المسلم المسلمة المبدولهما يمكن لأية حفلة - مهما حسلل للطليمية والمسلم منها الالمام من المعربية المسلمة والمعربية المعربية ا

#### سمات خطط إدارة الأداءء

یه کانست تحمیه، عنی نمادة و لدیریس لماون نمستایه و رد رنهسه بانطاریمه التي تقانست مدرستهم او گلیتهم اکثر می چه طریقه خری

### جمع البيانات حول الأداء

بقصباب هيا هي

- س البيانات التي يجب جمعها؟
  - امن اي مصادر يجب جعهه؟

كيما يجب جمعها؟

#### اي بيانات!

النصطة اليابعية الأهمية هناهي المعلومات بقي يقم جمعها يحب أن تكون كمية وكيمية منا وهي حرب لبعث الاداره هي البربية الأدارة هي عادم الأعمال و بضماعة همل سخرية القدر الدحد هي استعيابات من لعران العشرين باكيد كبير التي لمييم داء موظمي بقريبة على البيامات بكمية ربطورة ساسية بنانج الاحتباءات والاستعادات) هي وهت كانت العنداعة هية قد شهدت ما وصعة كليس ١٥٠١م، (١٩٩٥) بابه مثو ما وهو إدراك الاهمية برئيسية ببيانات الكيمية في اقتدامة جديدة نمياس الأداءة رها الأعمالات من ويريد الاستعمال عترابيد والأكثر بعنو التنبيات المعومات والاتصالات من بهوله جمع بيانات هي بهدامة كثر من مطوب منا يريد المقيد في ية جعدة

وينتقيل من مشتديد عسى متابع لاحبيارات ويرحائها فنيل البيانات متى تعثل تعديده اجعة من لمناثرين بأداه مدرستين و محافيارين في بيانات دات قيمه فهده ببياناد الكثر حساسية متعقيدات البعد العمليات ربعنا سببية بالسابع وهي بشمن عناصدر من تقييم مدات و لابداد و تعللات والآباد و لأمهاب بالإصافة من مدعم من هيماب خارجية الوتصبيع موشدرات مهابية هده مؤكده بالتحرية محسية ومصفولة ومكتشفة في سيافات محددة من المهارسة اليوس ١١٥٠ من ٢٠١٨

#### مي آي مسادر ۽

ييسدو من الموكسد المصبح التعديسة عن حمة من تصلاب والآيساء والأمهاب الح مصندر الساسسية شبيانات، بالإصناقة التي ترملاه والمديرين البنائسسرين واعيرهم المن منظر إليهم في أحيال كشرة حد العبر الهم المبيمود الآليوان بلاداء الرؤيد المعدول بعا بعرف بالسماء التعدية الراجعة ٢٦ ، هذه الصكرة عن استسنه الدرايدة للمصاف دات الملافة المومنينسو Tench (1910) الأراض عالم يصنفها كفتريمة بتمويم لا ما المرقا بمويما متحيجا ودعم بتكوير ويستنج إلى يوقد الكارم باين جمع بتيامات و يتصبرها المعلسوب المما يحمد الجنف الموري لتتصارف المتسارخ وبنيات فرضته بتتمكير والمي المتماة أشير إليها سابقا

والكس معرفة التسابقة بدياريز المصادر وعلاقاتهم مع للجيمع الوسيسة وصيعته به همية بالمة الله الرسمة السيسية والسيسية والهي جيوب فريفيا الله مشتل كه الناس مسر المرمة المحلية في تحال الإدارات الحديدة الميليم الأدارا الرعم الالواتيفة الديامية الميلية الأدارات المحليدة الميليم الأدارات وفاقد الاستنفلة المستنفلة الميلية الإنجابية الميليم المستنفلة الميلية من المستنفلة الميلية الميلية

#### كيف تجمع البيانات!

موجد سنده عديضته من الأدوات بدواهره اوهي أولايات بنجده حيث يوحد باكيد غنى همع كميات كبيره من بييانات ينسير بازي ١٩٥٥ - ١٩٥٥ - من ١٧٠ - ن «نماريو المصول وممايلات المبيح وتمديرات بسرهان وتربيبهم ليمومنمج والموايم بمددستما والتمديدات استويه وحمايت الممان وحيى يان الحان والاعراضويم أبلاميد وتمدير تهم بس ودراجات البلاميد في الأمثجاريات ويبيع مداخلال مماكس في يممان الحراء الهيد خيد على الدراسام كمانه يوما دا البلسجيون فيها الحار بهم وكدلت للدستاد التي المحكول فيها من محميق الهدف المتطوب الحيو وواليا لا الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الآلاد الألماد الحيار المحميق الهدف المطلوب الاحتجاز وواليا لا الآلاد الآ

وهم يكسون قصن عملية جمع أبيانات بأكملها مس محموعة ملتوعة من متحاب المسعة عن النشاطة تسياسي الصغر التصامي في دلك مستخبلة عملية الدلك من المحلس أن مهارات مدير العملية للسنكون فطلونة لصلمان إدراك اللقة والأنصاف الأسالييين لكي تكون فعالة

#### النقاش بين المدير والموظف

سم هي ثب يه عملية لاداره لأد عساهسة ( سي سيمي يديره لقايلة و «الحوار» و احتماع لمر جعه الهرب عصاده بهينه بعامية و مدير مسوول على دابهم وقد عبير هد بحره من العملية د هيمة كبيرة حتى حرر فتقصت الدمة بالأخراء لأحرى ويذكر ميداود Midbe wood الأحراء الأحرى ويذكر لأستية في مملكة لمتحسده فهي حيات توهر تماضه لاولي لأعضاء اليبية عامية سجيبور ومراجعة بطورهم مع ميل على منهم مركز وهي هذه المناقشيات بجري مراحمية بنقا يرامل و مستدر كان ويتصمى هند بدييم الداب بها فيه من همية ويجسري بشاوس بدوس الى تفاي على هداها وهرض فياها ألما با بها فيه من همية بوع ما حول ما تراحة من المناقشية الكورار من بوع ما حول ما تراحة من المناقب والانتاج المناقب عليه مبروري يجب والمناسبة تحقيق بتوارد بين درجة من المناقب والانتاج القالمصوصية بمردية بني بيرر في المناقسية يحب ن تحسيرم بكل يجب الربية رائي هذا مع تحاجية أبي القاء نظرة عامة على داء موسب

# الفعالية في إدارة الأداء – المستقبل،

#### تغيير السيئاريوه

هناك ديه في الدول متهدمه في بداية القرل الحادي والعسيبرين تقسيم الي حدوب لحول يبتعد عن التركير الصيق على التدريس والتعليم الوطيميين الأسباب تنصمن الثالي

#### - فهم طريقة عص الدماغ البشري

أدراك وحود أساليب تعليمية مختلمة وشحصيات متعلمة مختلمة

#### قبرل أهمية أندكاء المصعيء

سب عد إدر بقال عوامل محتلفه رمثل توعيه العداء والبينة الوقر في توهيه التعلم بدى الأفراد على عدم التمكير في عرض التدريس وعلاقته بالتعلمان

ويمكن وصبع هذم بعوامل هي سياق

الاستعمال والتأثيس غبرايم لنقبيات المعلومسات والاتصالات علي بواهر تتميم وتكييمه

(در بك ان اللملم هو عملية بسلمر مداى الحباة الملهم فيها البرانية المصلومر اعليها الإنتانون: والتفلم دي المبيعة «الرسمية»

ويشنس المودج النصم الجديد الدي يو وحيوهر and Glover ( ۲۰۰۰ ص 150). على أن

متعلم رحمة – وبيس مهايه الرحفة.

بوحد أنيمة في تتجربة الدحبية . لا في تستُج عربية وحدها

- المدرس يتعلم يضاً - من الطلاب

في هسده البيئة التعليمية الجديدة بصبح دور التربوي دور «عدير التعليم» وبدلاً من دشر للمعرفة في بيئة المدريس القديمة» وفي هذا الدور بصبح المبق على كيمية تقييمت ساعلية الموظف الديوي على أفضل وحه بالح الأممية واقل بمساطه بكثير من المودج مهلي على السالج الخياد كالت مهمة التربوي ال بدير اللغلم المهايفلي التكيد على عملية التعلم الهاب عدد من العلمونات اللي بعدرج لمسها على ما يبدو

د كان بتقدم سياسي في سعيم داختيا - هل من المكن درؤيته ١٥

رد کان بائیر عمرس علی سبیل بٹال ہیر میاشر ۔ مان یمکن عربہ؟

رد. كان الوظلم، لأ يوفين منتوى فلترض للمنتم ما د. يحبيدت (12 سم ينتهرها متعمون؟

هده أسئله هنفية ولا تقلام منها محصط لحاليه لإدام لاد مملاءمة حيدة وعلى كل حسن القادة والدين المعالون هم الدين يفكرون تفكير السلار تيجيه منظمين مسبعه أنى سببات المغيرة الدي تعمل منظمتهم فيها للمعامل مع هذه المصايا وعلاوة عسلى دنك مع تعير الماحد اللعلم في نفرل الحادي والعشاريان مسبوجد مراد من الأوصاع التعمية المعامة على الحصور الشاحصي لاعصداء الهيئة العاملة فيما يملل التأكيد على البيات المصطلفة الحاصفة شحكم نشاي يبنى النفييم عليها المداودة التأكيد على البيات المصادة الحاصفة شحكم نشاي يبنى النفييم عليها المداودة المحاصدة الحاصدة المحالة المراد من الاعتراف

ألبادة لأشخاص وإدارتهم في لتربية

الرسيمي بالدور الذي ينعيه الآخرون (وريما أدور الذي يلعبه الوالدان بشكل خاص هي عملية الثملم

وقسد وحد يحث حراه هم تكانب عن اله مدرستان لشنيان حتول تعييم الا على المستوى بين السيان حتول تعييم الا على المدرستان في المستقبل وميدلوود Middlewood الاستان المرياب المهام هولاء كانوا عدائيتان وحاله الماح الحالي المركز عليان المرابعين والأمر بينج به أا يشتجع العالم وكان راي لا عليها إلى النبريس في البين المرابعين الماطلة والله المعلول المحمول المرابعين الأمهم يستطيعون الأدياد المحلول المحمول المرابعين المرابعين المحمول المرابعين المحمول المحم

استعمال واسع بليهابات الكيمية واستعمال معموم لبيانات الكمية

إشراك متعمون في تقبيم أداء الدرسون

- إشراك الأباء والامهات ومجموعات أحرى أيضاً

كيب كانو الجدرين يجاد الحاجة الى ايقاء التقدية الراحق<mark>ة ضمن هدود وعلق حد</mark> المدريسان قائلا

يو كان بديث استندم أن القيهم بمنوها الثلاميد عند بهاية كل درس به كان وهنفت فصيل منه بنجل عليه الأن المجمدين بالأوراق وستكون مثل كل تقييم الحراء النوع استاي بكرهه الأن البنس أن المديرين استيكتمون بحمع جميع التمييمات ويعطون الراجة - وهكنا معود إلى المربع الأول! (هيد نوود Michidie vinc الأحن ١٠١١ (Michidie vinc)

### مبادئ رئيسية للفعالية،

ميبورٌ وح تنسبة حماعية القصيم هذه الروح عشط مستحصل على قصل أماء من جمياع عصده الهينم المعقم الذين يعلنا حول للشاعور بملكيلهم لعمليه كيما يدار أداؤهم ويُنْظر إليه بنطوي هذه القله و الانفتاح على الإنصاف في المامية تجميع الوطفين على احتلاف فرحانهم في الدراسية أو الكلية أبقا فيهم العادة والديرون أورهم أن الساهمات سيسكور أمجالفه أفيان الحاجة بستراعي السمور ياداد كل فرد أو ينظر اليه على اله مهم سجاح النظمة

كن مدرك بتطبيعه التجيزة بالأدوا اصتمر المداسسة أو الكلية أمثالاً دوار المدرسيان والهيمة المنابدة أفعا كان دا صبلة يادائهم في وقت من الأوقاد اليمكر أن تصلعت عدم الصبلة يسترعة

عنو استنجد م تعديه راحته بممدان ۳۱ درجه اويجسن تماده والتدبرون صنعا يبسده هسده تعميه باداتهم هم اكتب يجرد التي إنجيئي اوويسر وبيورسد اويممن ولايات آسکر بياء

مائل تعبيم المرقى فهذا المعهوم بهن معهوما مريحا فحسب في بهنان على سبهن للد. بن بن عدرسان بشبان بدين هام فيدنوود باذا ۱۳۰۰ الآارد تا بعضل را بهم بعدمورد باذا الآارد الآارد الآارد الآرد بالسببة لافضان بوطمان وللموطمان المدلس إسومخلس كثريان كثر عدلاً و قال تهديد بالسببة لافضان بوطمان وللموطمان المدلس إسومخلس بالاحماد ويمكن للطوير خطالت عمل للأفراد صلمان هذه المعليسة بحيث بالأدم حيد مع مفهوم لحماليا مهيمة للمدرسان لأفراد ودريبر ١٤٠١ الاحماد الآل بالمكن بالطوير همي محتلمة ويسلير كالدويس ١٩٠١ - ١٩٩٧ اليمان به بمكن لاحماد لكافسات قور اللاعبراف يحهود المرق وال هذه المرى تنصح بمرية عدم الاسبه، بن مستويات السبليس الهرمي

فال كل شديء الريكون ال الألاد فعالة بدا الا الدياسي بها شديء اصافي شديء ارد دياسا على بها شديء المافي شديء ارد الا الشده من الأسلامات الأحرى وقد شدر مبدوود المال ۱۰۹ الله المال ۱۰۹ المالاويس ۱۰۹ المالاويس ۱۰۹ المالاويس ۱۰۹ المالاويس ال

### المراجعة

Bassey, M. 1999. Performance related pay for tembers, research a needed of dessonal Development Ioonay 7. 3. 5.28.

Brown P and acoust PH I are tolers and an Empore the expression in Harsey A adds H B will have West A cox Education culture Economy Society Cost in Lipston Linkers Press

Base T. Chema, M. ans. Zuohong, S. 1998, Mang p. secondary schools in China, Compare, 28, 2), 83-195.

Care as B 1975. The impact of self-management and self-power time of professional sub-less of features a state plant as a size of self-power by second is in long cases. A also sais R elsa fes in long a feature book a spinal Ope Lancista fest.

Care of and Physical Date 1997. From the Perform and Appliantal Life and Act of the Appliantal Staff Appliantal Airch in Addison Wesley Longman.

the vill Chishoup Literator M. Mella, Named Vipe at P. 1993.

R. Bonk, P. Gerket Approval Soud View Pr. 3 Options and Soutegies.

Johannesburg, University of Witteraum.

Cambridge Cambridge University Press

Collection of the Collection o

Discessed Shelfield (2000). Model Policy for a large gent of Relian Californic Schools on Head Sold Church on the and Schools on Discessed Shelfield. Shelfield, Shelfield The Passing Congression of the C

Draper 1988 by appraisal to per tratation on agence. Professional Development Today, 3 (2), 1, 22

Deper I and Gwynne K (RH) Predicamen's in performance annaceme. Headsonp Mat 18, 14, 5,7 Landon chain a Pub ship.

Filtes R 1995. The per immance measurement manifestor of Holean VIII Look and Mainry O. Tso Per immance Measurement and Evaluation Meton Keynes Open Convers of Press.

E not J Note Character to of performance outlares to Cleasing and Historica to eds. The Performance Achoon London RoutledgeFormer

cans of Develop no teachers in a serform tiple rate as PRP he are entry to a seeson of and Husbauds, Crocks. The Person long 5 thon condon Rous length anter

the gentle T. You part to the cause of the properties control to more extended and the control performance introductions. New Zestand Science Science and St. J. St. 24 St.

I sake the and he is a factor call as a Managing Equation the prior of Lancote the Lancote the language Part of the

Figure 4 1989 Meet and to seek and these and Magno Court from Resource Management to be test in Main Keynes Open University Press

Cheesen (Figure 1 et H. (2001) the per mentry school are the apparent of the per mentry school are the property of the per mentry school are the performing School Lagrantic Relationage in terms.

But A 1907; Managers I to B Reser S and S nices I eds. Creaces (or Se. M. Saping Sentors, onder that Chap and Publishing

Through The Charl France and L. 1975 Mastering he in the Charle flow as Asian Values Are Transforms Business Practices Oxford Capscone

Hampston I mer a das Transacture (2003) And a mage filter a side doing by next. Axia in Warren Circumst Fileds a Deing Burnes with New Markins and an Nicholas Bicalcy.

Herlawed D ( 997) Teacher appearsal, in Professional Development Today 3 pp.46-50.

Hobby R 200 A moor stitules in Professional Development Today 5 1 pp 71-80

He have J. 1990. The build up blocks of per presence measurement in He lower J. Lewis J. on Marky & rees. Performance Measurement and Evaporation. London, Sage Pub. eations.

Hazi direys Sumi Oxioby M. (1995). Impining technical education of kight managements in Jupinen international assumpte and on the actions. The Vocational Aspect of I duction in A. 15, 174, 287.

Limites E (1996). Performance have in her a spraise in a page ment to be selection of the South A major atoma in the arrow of the South South A major atoma in the arrow of the South South A major atoma in the arrow of the South South

Jennings Konnid Lomas Lost Emphonent pole for annual appearance for headreachers as Logistissic operations a conservation of the Management and Alam Script at 1 45 (60) 184

aw S and Coover L. 2000. Educational magazine and ceausing Buckingham, Open University Press.

Personnel Management

I may take and the court by the property of the game appears because the owner force I are Malices to get by my manage Manage when any brahaman forces by the court of

son by S. 1999. I Tay of the assist upon The Manage let. Support Staff. Manage manufacture a Science S. one on Day of the

McC vigor D (AT An mass) ink as ser immance appraisal. Higward Business Review 35, pp.89-94.

Mineracy P and it at the Performing and contorners in Oile sor, D and Husbands Cities. The Performing School and RoutledgeFairace.

Modernal Disch Managare appresse in Bush Timed Modernal Disch Managare People in Educate Tomore Pau Chapman Publishing Middlewrood D. Micha. Appraisal and per misunce of the LK in Middlewrood. L. and storeno. C. east Managing renisher Appraisal and determined A Communicative Approach Lindon. Richtebelehalmen

Middlewood D 2001b. The ware of managing teacher per natural and support of Managing to the Carton Code Managing enter approach of the carton approach of the Carton and Paul Chapman Publishing pp. 80-95.

Mignew social 2000 above upong teacher assessment in the change promote of the taxonal and centerly paper presented the Hill office in Education Conference, Athens May

Mid-sex and D. 2013. Managing as not be a name and suppress.

1. 103. Middlewich D. and Kaabyer S. eds. Mail on p. H. man.

Resources a South Mid-super and an incoverage Secretary.

Moregardine F. C. et . N. Card nor M. apr. Chesta. 1. 199 - Na card. To refer Appraisa. Pr. at. Pr. rect. (c. pr. et . Jonatice source. University. F. Weit grante.

Maphy K. and Clevel on J. 225. Meditand by Per intrance. Appraise: London, Sage Publications.

No company to the second of th

Copa J 1998 Desk Lip as a princes in a steel open on open on the new manager was in disper H in Source R eds. Managery Teachers as the section of Soliton's come of August Page.

Pairty 998 Concerns and sales relates to to he have approved to SA\* Education and the law 7-1), 17-29

Moster C and Poster 23 (1997). The hance of upper so in Kydd Cawton M and Riches C eds. Printed in The copulation ical man Managerine to Brock goal Oper in service 20055. Process M. 20f. Extraction measuring what we value? in M. indewign.

I and buttor N. eus. Managing he Correction. Lond in Paul Chapmac.

Publishing.

Rept 1 and World & 198 Assessing cacherofice chess mindiance siew and an icula appropriate Prospects 28 (1) 1-7 (50)

Robert M. Mil. Performance management and terformance injustives a charen schools. Process Process Trans. N. 1994, 444

Subakwant Mah are S. (1994) Women leachers and community control in Lebowa secondary schools. Multiculars, leaching., 2 (3., 3.-4)

So go P a P and I the Discipline a muon contra susmiciss

Shab S c 198 to men serspecta ex on principa ship a dakasta on bushed that bears the ensity of Northigh, in

Sixes P (200) ten hors see and teaching performant. Caceson Iz a Problands country The Performance Second Economic Routedge Farmer.

Save a constant of 1998 Re again g featuring for in gy to ey and Printing London Routledge

Somey Jone's Sour R. 1966. Performing a med say. Money Source G. and Storey J. cas. Source Halin: R. source Manageme. Landon Sage Publications.

Strathern, M. 2000). The syranov of transparency in British Educations. Research Journal, 26, 33, 309-321.

The pp. M. , 1107). Some a making a Jacobier let a be const. Bucking the Open University Press.

The row M. w. J. R. aroura e. S. (00) The s. red operation of appearance South At the in Michigan St. D. and Carrier Sees. Manual by Teacher Appearance of Peter bance. A comptoness approach are entropy designed approach.

Professional Development Today 5 (2), 93 98

Thwn cy B 1989 Selection and appraisa recinsulating social retailors in Storey J each New perspectives on Human Resource Management, London Routledge

washington K., 99. School at manistration in CP has a tick at the print has shote untermational Journal of Educational Management 5.4.5.

West B regapt J., 1995. Appraisal Traiting Resource M man. Harlow Language

Wood C and Pobland P (1983) Teacher evaluation and the thank It bostory. Je organof Echiencon a Agent nostration 2, 3, 696 X

Wrong I Toynes G. Wragg Cook Chamber and R. Oco Per irmance. Pay for Feachers, London, Routiedge

### تعلم الهيئة العاملة والمنطمة

#### مقدمة

بمحص هذا العصل بطريقة التي يكون بها نظور الهيئة العاملة في مدرسه و كلية الكشير هدائية حين بودست عدم بينة منظمة بركر بصورة اساستية على البغيم على الوست عثالي صبح بعبور وبعيم الأشتخاص وبالدني بتعيمة متكاملان بحيث لا يمكن فصيهما ومع الميون بال هذا هذا لا يكون فيموجاً و فعيا بالتسلية بالأماكن بلتي تكون فيها عوارد بها في دست موارد اليستنزية الليئة هدائية ما موارد الهيئة التعلم الميئة البعيم المامية المعلم المربوبية ويرم أحد عبد المطلق التعلم الموارد والكلية استنميته وهجمل أبوع ويبدت بعلم في هذا المعلن وسلما متلامح المدرستة و الكلية استنميته وهجمل أبوع ويبدت بعلم الهيئة التعلم والمحاردة والمديرين في تطوير مدارس والهيئات باعتبارها منظمات متعلية

### أهمية التركيز على التعلم،

بوجند بنظمتاه بدربوية - اكانت رياض طمنال و عدرس او كليبات و خامعات نشبيها النعام بشنگل و باخص و خامعات نشبيها النعام بشنگل و باخص و اكتمام هو بعرض لاستسبي بلاشخاص لموظمين للممنى فيها مهمه بدت مهامهم بيومية بميدة عن ديك فأعضاه الهيئة العامية بدين يقومون بننظيف مبابي و الباخات و البلاغية وصياسي بمعون هد من أجر ال يتملم البلاميد و بعدلاب بصوره فعاله في قصل بيمة ممكنه مثلما البركير بنهائي بهيئة لموضي الكتابيين في النعام مع عمالهم بورهية هو حدمه المرض بصياء و لأنظمة التي يديرونها تخدم الوظيفة بضمها،

وأعصب بهيئة المامنة بديس ينطبق هذا عنيهم باكثر المسور وصوحا وجلاة هم مدرستون و محاصرون عنى برعم من ثريد عمل عصداء من بهيئة مستانده بشنكل مباسر مع معتمر ومساهمتهم في نمتم البلاميد أو المنلاب كما حاء ذكره في المصن بثالث وتدعم أدبيات وبحوث برنوية كبيرة براي بمائل إن كبر المترستان فعالية هم وسند دريو معدول الديم و دير يستمرون في سقيم داو و حرور ۱۹۱ م ۱۹۸ ۱۹۸ مودکسر و حرور ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود و حرول ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود و حرول ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود و حرول ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود و حرول ۱۹۸ ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود و حرول ۱۹۸ ۱۹۸ او ۱۹۸ ۱۹۸ ميدبود ميدبود موسميد عبر سعيم سيميد دکو داد افغانيه بيدبود الکيد حميد موسميد عبر سعيم سويه دکو داد افغانيه و داد او اکيد الميدبود الکيده و داد او اکيد الميدبود الکيده و داد او الکيد داد الکيده و داکيد الميدبود الکيده و داکيد الميدبود الميدب

فسي كبير من السدول الدمية حيث عصاد قابية للمسل الركيز في تطوير الهيمة للمسل الركيز في تطوير الهيمة للمسلم بالدا على بدريت المد سين وبطويرهم بصواء كمر المسلم وفي دراسة باللي الدراء المسلم المدد الكبير من الما الدان غير الموهنين وعهد المدريين في الدان الكيار من الما الدان غير الموهنين وعهد المدريين في الدان الكبير المان على الموان وعهد المدريين في الدان المان المان

وهي الدول بتصامة خيب ندره عوا د نيست قصاية بنفس عسبتوق من الأهمية الأنجيد عبر من الاندرنسيان هيه بالصدرورة منتمول فدانسول (بود ١٠ ١٥ ١٩٠٥) و تدركير هي السيحسبات مال تعرن المشرير هي كثير من هذه الدول كان على تسابح الكميية و دريد من الأحديث الله و الاستعامات وصبو تقييم الأداء على مستمل كهادة الركيارة في الديد على مستمل كهادة الركيارة في الديد الله من تنفذه و يديد الله من تنفذه و يكيمها و

### سمات المدرسة أو الكلبة المتعلمة،

 ترسيد عليه ومع إدا تا سطعات العربوبة يصد للحاجة إلى فقير عسلهم ولمكرم أن الأعلماد على تبادى والعمليات براهنة سليودي ألى الأحملال لوطيمي أو الركود قبل همية الرام حميع من في مداسه أو الكلية بالتعلم والتطوير المستمرم الصبحت بالتصلية للكثير من هذه المنظمات ممثاح للجاح عستهم

وفي لأساس الملامح برئيسية تنهدارس أو الكليات مواهدا النوع هي بها الركار فافقائها وبشامياتها عنى الثعلم

#### - انتظار إلى احتياجات متعلم على أبها مركرية

برسح ونصور الروح الجماعية والأحلاق بصرورية بالاستكشاف

الدانيان استنم موجود بالشبكال كبيرة وياني من مصادر كبيرة الشبيمي اللبيكات الحارجية وأصحاب المصنحة الخارجيين

غير بيان التعلم عملية تستسمر مدى الجياة وال دور التنظيلة هو في إغديم مساهمه تهدم العملية

#### تكون في حالة تبعول دائم.

هذه المائمة تعلي الأنصباع بأنه بالتنسية للموطعين لا توحد أماكن هادئة يعملون فييساء وكب تعور ديل ۱۵:۰۰ أو ۱۹۰۰ هن ٢٠ بيس ما السنيان الريكون الرياعات ولايا فلي منظمة متعلمات الراقد بكون دائت مرعجات الأن الكثير من الاستحاص برعبون في الاستنقار او الاطعنسان والهم تحق في تحصير عبيهمات وهي تميزج ال فكرة محافظة لديناميكية معاملية لهم حيث تحالة الثانية في حالة فيها المهم والعمل مترادقان فعياء [من ٢٤]

ومسى لمكن ال ينظر القادة و سايسرون الى سطيمة للعلمة بظرة واقليم عيى أنها تقدوح والعمل في سايين بحقيقة سيساعد الدرسة و الطيه على تحقيق العدوف اللي يمكر فيها الوصول الى لكثير من ملامح سفتمة التعلمة

ولا بد نكل مد سبه و كلية از نوحه منهن مصنط منها حين و و نفير دلت المحيطة باستعمر را فهر بديت تحتاج تثبيه مصالت دلك الرمز وهد استينصص في كتبر من الاحيان منطبيات فادونية من الحكومات الوطنية مثل مصالب اعلى منتين بنال المن الوطفان وغيرهم من صبحاب مصنحة اوعلى هذا الاستناس فين تنفيم بدء التنهيّة

يشبس في صورته الثانية على

النسم كوسينة لتحقيق عايه

النبسم كعمدية، تعلم كيعية التعلم،

البليم أتدى يوهوا بتبرهم التى سنتجو تحصيتها النااتها

ويكو التعلم كولسيده للجميق بدية حبث بنكر بلغتم بي التعلم على مه يستجي بيدا لأنه يودي الى سيره معدد ومتموس وهي كثير من الأحيال يكور هدا كللتابه مهدا ما بمكس المسيوعة في تدريمية الميسور المعلم المسيوعة في الدرسمية يكول الحصول على موهر أو سهاده بودي الى هرهو بوهيمة القصر ويتنائي إلى مستور الميسلة المهلى أوهده يهلو الحمية هي التعلرة الى التعلم اللي يحتملها كثير من المعامر في بدوا الدامية الهيب ينظر الى الالحار الدربوي على به حو سمر اللي الالحار الدربوي على به حو المدر الى الالحار الدربوي على به حو المدر الى الالحار المربوي على به الشمام الميسانية الميسانية و عدوقه للمهلم المدرات المدرات المدرات الميسانية و عدوقه للميسانية الميسانية الميسانية

و تتعليم كيميية ... وهو احته وليس بهدية الرحمة الدرسمية الى جيدة المسلمية المسلمية الى تحديد الى سربية الرسمية الى تحيدة المسلمية هذه المدولة لا المحكم الموليمية المحالمة في حميح البيات في المسلمية والمسلم الأعطاء المولية الا تها ياليس المحسول الدهلي الدي يستسملح به وسند الدير يتملمون موهدو عالم معيد ويبهرهم ما للملمول الذي النازية و الملاوم على مسبيل المالي ويستمول الها الديرية و الملاوم على مسبيل المالي ويستمول الها الديرية والملاوم على مسال يتحممه الملاسية المدولة الديرية المدولة والكلية الملمية المدولة من الملاحمة على له علماط المناسبي الى المكونات المدرسية والكلية الملمية

وسند عني الحدجة و خود حميح هذه الأدواج من التعلم لأنها حميمها استسبه ليطوير الشلطين كل رغم أنه من عوكان التأكيد على احد الأدواع دول البره سيجدث مع مرور الرمان وحسلب المكان و السياسات الوطلية وعلى تجو معائل مثلما بشار الى وجود مسلبونات محتلمة من التعلم (اسطحي وعميو ومنعموا الفكدائد سيوحد التعلم في المحتمة الأن هذه السلبونات موجودة حميما كجراء من الحياة اليومية والتعلم اليومي

وتستجم سنستة دوع النعام ومستوياته مع الماهيم لمنظورة عن بدارك المتعددة وحارد بالإستان وتستجم سنستة دوع الماهيم المستلا هوني وممتورد الإستان المستلا هوني وممتورد الإستان المستلا هوني وممتورد الإستان المستلا هوني وممتورد المستلام هي المستلام المنظمة هي المستلام المنظمة المنظمة المنظمة المنظمة المنظمة ويشير ماكجيلكرايست وحرول الله عالم المالات التي تحقيم عالى المنظم عن المدارس بالمحديد التي تفهوم مسترسة الدكية اللي تدبيت المسترفة ولا تبلغة اللي تدبيت المسترفة ولا تبلغة اللي تدبيت المدرة على الأراقي علاقة السليمة معها وتعرف الها تحداج للاستنجابة عليه من جهة الإيجابي والسلبيء

### تعلم الهيئة العاملة وتطورهاء

ان ية محمة تهمن اعظماء هيدي بماهنة عن حيث كونهم منصمر كيار استقال من محمل التكون هماية بالسياب الدين يد ومون فيها وكلما بالدريب والعموير هما اكثر بكلمات شيوعة في الاستعمال في سياق بعلم بهيئة بمامنة لكن بعلم من خلال بشريب يحمل معان بشبير إلى «بر مج مصلمة الاكتباب العرفة وإعطاء المعومات الدريب يحمل معان بشبير إلى «بر مج مصلمة الاكتباب العرفة وإعطاء المعومات وهلي الدريب يحمل منايد على المسلول ويعالمات هدفها الواجدة حد بالمعرق المالات المعارة حد بالمعرق المنايد على بالمعرق بوظيمية الرائد بيار الدريبة المعلمات بينده المسلول حد بالمعرق موظيمة الرائد الدريبة المعلم المالات المالات

ومن جهه خور سطيم كلمه سموير هيديد بهيده بهيده بقيده مديد كاشعاص في تعلقه مد بهيده بهيده و كانهيد و كانهيد و كانهيد و كانهيد و كانهيد حادم الاستشار بدي ويسر فيجه وحاصله في بهيد و بدي ١٩٩٥ (١٢٠ كلمه بدي ويسر فيجه الحديث بين ويسر بين الحديث بين ويسر بين المحتود بين ويسر بين المحتود بين ويسر بين المحتود ويب بين المحتود بين المحتود ويب ويب وين المحتود ويب المحتود ويب

ويسخى توسيح الحدجة الى بد يب و بنطوير يهدير القبيح يالاب م لى خطط الفييد الفيداد الله مرافقة المحدد المحدد المحدد بهكل المحدد المحدد المحدد المحدد بهيا المحدد بهيا المحدد المحد

وعسى تقوممائل وحسد هارس وحرو ۴ - ۳ - ۳ - ۳ - ۳ - ۹ م بر سيانهم مدسرى مجموعات مصبر در د في در سيانهم المياري مجموعات مصبر د في دا سن هي المحلم وويلسل ي هيلاء مصبرين كالو هي حيد كيود يليون بنالول بد سالمحكى ال تحقيهم كلاه هي المعرفة ملاز به ويشهم لم تنظوية بلستاهدة هيده مدر بد على المحل كوري في سياد بالسبية تعدر به تقييده مطاوية بلستاهدة هيده المدر بد على المحل كوري في سياد بالتحديد إلى تقييم كل فرد وربي سلافة مجلة بشكيته من الشحسان

وهما بيتسرخ ووسير ۱۹۰۰ ۱۹۰۱ من ۳ محرد چيا مستخصر ديمانهمدي. ملاحظتانا بايمه الأهمية كلفتية راحقة برماء سه لا يكفي ... د. ها، الدرس تحاجه بتطوير مهاراد التوكيد و تجرم الحقل ستوليا القدية براحقة بيدو منسخف كف به لا تكبر تجفل منتول دال من تمدد الشخصرات به تمرز الهارات

### الفعالية في تعلم الهيئة العاملة:

يمثل ما يني يعص العوامل الهامة التي بوثر في بعيم الهيئة العامية

#### ظهم تعنم «لبالغين»

اد الأدا بدائمو مين بخاصته بالتاسيخ الهمية كنيرة مي كيمينة إذا مانفتم الهيمة المامية - وتتصمن هذه العوامن

باساني البالغانون الى التعلم وهم يجعلور التسبيلة والباليمة مرا العوفيية والمهارات السابقة

عد يشتمر البالغول بالسوار بحوف من إطلاق الأحكام عليهم حين يأدون الى تعلم حديد

الدايماوم البالعول ما يعتمدون أبه قد يكون محوب على كمانتهم

يحتاج الباندون برؤية بنابج بمنعهم وللحصول على تعدية راحمه دفيمة المستمى من بروكفيلد Rrook leid (۱۹۸۹ Brook)

ان منت بالي به البالعول من التجريسة الى لملم جديد هد يتصدر ب مع ما هو متوقع منهم ال يغرفوه بصطنهم اعطلاه هيئه عامله هي مد السنة او كليه او المحو التلكم اهو كما يبيل لايلور وبيشوب ١٩٥١ - ١٩٩١ - ١٩٩١ - الالم الـ١٩٩١ - المع الصعوبة

#### التسليم بوجود سنية الموسيبة،

كان تنقيب المسادد هو الريكون المدريب درستمي معوظمين بدريونين يعيد غرا مكان عمليم ويمدم من خلال در مح رستمية اوهبي عدد من بدول بتقدمة الالايوية الاستحداث المقال هام من التدريسية والطوير المقامين في موقع نعمل اوهد التستيم الاستراث الهيئة العاملة بحد حم الأدخال المعرفة والحجرة المكتبيين من خلال الداليات الله المهام المهام فيها اوق اظهر مستع حق يالا المهام للبيئة الحقيمية الله المهام المهام المهام وقال اللهام المهام المها امه في مثل هذه الأوصاع يصبح الماريب، حراء استمياً يجب بحادة أكثر منه فرسم تنتقم والمساهمة في التعلم، (ص ٦٥)

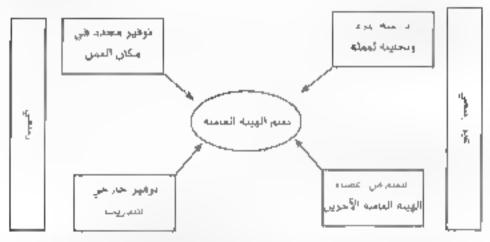
كما الحصاع بعدم بهينه عاملة بنينة يحدج يصد لأن ياحد في الحبيان لأدوار السنديدة للحصول التي يقوم يها عضاء الهيئة العاملة ويعفى التغلر عما إذا كان أدوا هو دور مدرس و محاصر و رئيد فلسلم تصدح لاعظاد لمائم بالدوار روية عمق مدرس و موطف كتابي الخ فال بعض النمام يحدج لإعظاد لمائم بالدوار روية عمق سنت المهارات والمرفة الحاصة بدلك بدور وهكد فإلى بالسلو وقد يل Ba 57 iiii المائد أدار المائد الما

و حدى بنصاف دات الأهميسة في صنعان وجود الدعام الذي يركز على اندو الحجرة من البعيم الذي يركز على اندو الحجرة من البعيم الدي يدو المصاد الهيئة المائية في أنه يسهم في العيمة التي يرى بصاحب بالدور الديام في معادة بنص أنه بالدول الأحدة الأحدة الأحدة الأحدة الأحدة الأحدة الأحدة الاحدة الاحدة الاحدة الاحدة الاحدة الإحداد الأحدة الاحدة الاحدة الاحدة الكريسية في دو هم قد الدم تعدير الأحرين بهم الولا شيئت ال هذا بعد دانة استهم بنياد الاحدة الاحدة التي تعديدات الاحدة الاحدة الاحدة الكريسية الكريسية المداوية الموافعة المداوية المد

#### إدر ككيف يتعلم اهمناه الهيمة العاملة بطرق مختلفة،

المكن تمسيم الوسائل المعلمة التي يمكن ان يتم تعلم المهيئة العاملة بها التي ربع عثاث عامة، كما هو موضيح هن الشكل (١٣١٢)

لا تتصيفان در سينه عاره وتحليله تعمله محدد بأمسل غيرة في كالا عمليان الأخادي. تحلهه و تشائي تحلهه عماء سينه الخاصلة و لكن الصنا في يقصل الأخيان السروع في تخليل اللهجي



الشكل ١٧ – ١٠ الرسال: المختلفة ضي تنعيم لهيئة لعاملة بها

التعمليسة التي صديليع بها وهو ما يبادي به بريجهاوس ۱۹۹۱ - Brighot st يعاي يعسبون منظيع بها وهو ما يبادي به بريجهاوس ۱۹۹۱ - Brighot st يعسبون مستخدم في سريبة فقارسة بالسريب في مجال الطلب و الرياضة او المستون (بريجهازار ۱۹۹۰ مارانه) عام ۱۹۹ - حل ۱۹۹ - كما الها سندهمان بالمبيع بعدية الجمة البلة من اسلاميم أو العملاب المبيهم، وفي حالات كثيرة من القراءة الشخصية

بشــــمن المديم من عصاء بهينه العرميـــة الأخرين جميع بمرمن اليومية سحدت مـــع برمـــلاء الأخرين الأكثر حبـــره و الأقل حيره اكما بشــــمن عنى اللاحظات بشخصيه داخل المدرسة أو الكلية وعند الميام بريارة منظمات حرى لأي سيميا

تتوهير محدد بدعد من جميع بعمليات و بهياكل مي دوهرهم الدرسنية أو الكلية و سني شراوح من تقني الإرشناد والتعييم والمراهية مرسمهية استى تلتي هرمنة الشناركة هي صبيع القرار الداو دراسة منهنب مدين بصورة من الرمن بعرض سعن هند المصلب إذ السندعية محاجة لألك الهدا بالأصلافة النبي ما قد ينو هر من الجنمات و بدوات و ورشات العمل أو الموترات و الريازات عنظمة

التوفيز الحد حي الهلى مراعم من التركير على توفيز التدريب في مكان العمل في بعض الدوال لا يراق مهمة لا عصده الهيئة العاملة مقابلة العصدة فيناد العاملة في مدا اس او كليات الحرى والتماش معهم الحيث بنم تحدث الي موقف متعرل وتصبح الكبر مجموعة مشتركة عن الأفكار في متناول الهيئة العاملة

### الرابطة بين تعلم الهيئة العاملة والمنظمة المتعلمة،

كف حدو بكره سنايما الدرستون بقدانون هم منظيميون قدانون ويوجد دية عنى رفطم بهيئة الفاعلة له بالبر معاشير على نعلم الاشتخاص الدرب يوجد المدرسة أو بكلية من حبهم قديد في سلاميد و بطلاب هو كان بطلاد المخاطبي باشخاص بالقدان مسرمان بوصوح بالمنهم ومنحمسان به فالتظير من هد اسيبلمل (لى الدلاميد والمعالات ولمور الربية 13 - 19 - الربية وصف همية مشاركة الدرسم بقصها ولمور الربية الهادفة الى بالطوير ال هادفة بأنه حان ينشيارات بالمعود ويندون في بحد بهيم الهادفة الى بالطوير ال هادفة بأنه حان ينشيارات الماهدون ويندون ويندون الطلاب بمعود المسلول بالمسلول ويندون ويندون الطلاب بمعود الماهدة المسلول ويندون ماده عالية المسلول المسلول ويندون الماهدة الأحرين بعد فيهم الهالة الدري يدرشور ماده عالية المسلول الم يشخص على الرمالاء الأحرين بعد فيهم الهالية العاملة في الملاحظة وفي تشاير الى ملاحظة اللاميد المعامل وشعور الإقارات الدالي يعلمها الهالة العاملة المشاركين في التدريب،

وهللي بحث معدول حسول باثير برنامج ينصد في الموقع على المستار كين والمدرستية المسيمسة أوجد ميدسوود Middle Wood أن من ٨٨ أن الرابطة يون تمام الهيئة العاملة والعدلات طهر هي ثلاث طرق

- و ومن خلال ما كتشموه عن بمثلاب ي بعرفه الكيانية من خلال مجينيون الموضوع بستقصيل
- ٢٥ ومن خلال مد كالسموه من بعيدم بالبحث مع بطلاب آي فهم الطلاب من خلال بممية
- و ") ومن خلال ما اكتشموه عن طريق كونهم هم المسهم متلالاً. أي اللماهي من خلال التقدمان الفاطلي

و نبست الديث هنو الأقوى هي كول تقتيم بهينه المامته بؤثر عليي تقتيم البلامية و الطنيسة المنسسالة لا تقتصد على الأعص عهارات الثني يحد جها اعتداد الهينة العاملة في دراسية البحية من هذا البوع بماثل من حيث توعها الهارات التي يحدجها الطلاب في المستويات المحتلمة في المدرسة أو الكلية أمثل العيام بعميات استصدام وتحديث الدلائيين الحج (الطرابيريين) واحربين الأدارة على ١٦٠ الكر التسميل المائدة على المتعدد الهينة العاملة بشندرون التعدد المحدد الهينة العاملة بشندرون الطلابة على المعاملة بشندرون الطلابة على المعاملة المحددات الإنسانية المعاملة المدالية المعاملة الم هي عمل و حمالهم ثناء المستحة يدلا من الماء محاصره عليهم بالسبب عدم قيامهم بها عمل الماء محاصره عليهم بالسبب عدم قيامهم بها هي المدود بها ويستبر هيو (١٩٩٩ الماء) أني وجود بهاد الصريح بال مدرستان و علاميد و بطلاد تحبراتهم المصلمة في البعلم وتستبلها هيور Hughes الا من ٢ من ٢ من حلال عملت الساق حال تعوم الله فقط من حلال عملت الساق حال تعوم الله بالسبم الكسب فهما لوجهة بطر العمل،

ويبلادم هذا المصمل بعاطعي والتشبير كه في تعلم اعطاء الهيئة العاملة والطلاف ملاومت حيد امع بواغ بنعتم المختلمة التي يمتراح استسيبوول وبدلا ( Aspiriwal -m. ) 1997 - Petran ( 1997 - 1997 - الها الأبواغ التي بشير إلى منظمة منسمة اوهي

١- التعلم عن الأشيء

٧- تعلم قعل الأشياد

" المستان بصبح بمستا أن يحقق جميع الإمكانية لكامية فيته

ويوسنج جميع الد اسبات عن مدرسين كمنعمين داي و حرون (Ctal) (Ctal) ويوسنج جميع الد اسبات عن مدرسين كمنعمين داي و حرون (Ctal) (Ctal) وها حريمين (Ctal) (Ctal) المنافق ال

كت عمده الهينة مداندة متحمسين تتعليم بدكرور يضا به بحكى البيدل علاقاتهم مع تتلامينية متعليم النظر هور مان بهتا ومينائوود بالله الالالمانية من بدينا ومينائوود بالله الالالمانية كبر تدبهم من بدرستان بوجبود فهم كبر تدبهم تمينات تتعدم التي بمرابها من يرعونهم من تتلاميد وتركيزهم على تفاط تموه الكبر من تقاط تعدما

وبري بو تنج كا. ووسيت بريام Carrana West Burnath بالرياد وليجاب على المحول من بيرس

كرئيس و متسم كمرؤوس إلى علاهه يستبعود النفلم فيها على لأهمية الكاملة الدي الجميع او د مدرس كململم؛ سيعرف الوصم الراهل للمنفلم و ديبني على لقاها الموم يدلا من الهجوم على لقاها المنتف المحتملة؛ (ص ١٦٢)

وصلي نهاية مطاف معلاقة بال تعلم نهينة معاملة والمنظمة بمعلمة هي هدرة مسطمة على نهاية معلمة هي المبلة معلمة المسلمة المسلمة المسلم المسلمة المسلمة المسلمين وصلح المسلمين المسلمين المارون ومحلومة المسلمين المسلم

ببنوك هجج النجيم	محوك التخلج
وهمال الأفكار	اقتراح الأفكار
التعلم من الأخطاء	فكرار الأعطاء"
إلقاء النوم عني الأحرين أو الأهداث	الاعتراف بتلامه تقصون
هيار البنس تا يودون سهاعه	الانمتاح عثي الحقيقة
التوجه إلى هبول هاجنة	المظر هي البدائل
التوقع من الأخرين ان يتعملو السؤونية	تحمل السؤولية

بشكل ٢ - ١ - سنوك بنعتم وسنوك عدم لتعلم في كمنظمات وما خود من هوتي ١٩٩٢ - ١٩٩٣

### دور القادة والمديرين،

اد ارشنب نمادة و مديرون في ممكين تعلم نهيشنة العاملة من الأردهار و ال معدور المنظمة كمجتمع متعلم اقما يني قد يكون دا أشمية

#### كوبوا قدوة في أدواركم باعتباركم متعلمين

يجب ريكون هد على مستويان على لأقل ولا يحدرج نقاده و الديرون ن يكونو سنتخصب مسرمان كاهر دابان بنفتعوا وادار دوان بقوده عدارسهم و كلبانهم الي بينات مستقبلية ومجهولة عهم يحد حول التطوير السنمار لأنفسهم الصفائهم شنخاصا و عاب بدائهم، يفيدون نمييم سنوكهم وغو طفهم وسلامة تفكيرهم باستمرار في صود

الله المناه الرحمة الداف الشباك حطائد في البيا المعلم بالأحطار و المعلم ما لأحصار بجم الكلا الجرماسي سعولك التعليم و الكرار الأحمال ربار على كان المربأ في سطوك عيمم المعلم

ختصا با خصيصدة المنا للحاربهم ام تجارا الأجريل ولايت از يكون التعلم مدى الحياة مو واقعا بالسلبة لهم ملحصية المول لينمينا المحكومة والمشرير مثله لوجد هناك السلحاصل والمشرير مثله لوجد الشخاص يعيشون لحياة كاملة في سن استبعارات وهو للني صلما الرداد همية فدرتهم بحاجلة لأن يكولو صلما لهنه اختليه ومع لقدمهم في السلس لرداد همية فدرتهم ملى بمن بمنال حكمتها للحمين جدوث على بمن المحكوم وحيرتهم لاولية الدين يعتكبوا الصافة والحماس للحميق جدوث كالشياء شاكتر الشيومي وميدر ١٩٥٥ كان يعتمل الحميل الحميل الحميل حدوث المنالة والمحمد الحميل الحميل الحميل الحميل الحميل الحميل المحميل حدوث المنات المحمد ا

ا ثانية المم يعرضون دور هم العلمي باستنجيع الواع السندون التي عنظمة التي نظهر للملم وتثبت عدم النعم اكما يوصلح لمودج هولي Lones والشكل ١٢ - ٢٠

هذا التسجيح والتبيط بحاجة لأن يكونا صبريحين وواطلحين كي يمهم ساس ال هدد هي الطريقة الذي يمتمون فيها وينطورون هم ومنظمتهم البدئ مثال مثال بسيط في الشجيم الذي تقبرح بأني بمسكنه الى العامد أو الدين فالسنون المعمي هذا هو في الاحابة الما الدي تقبرح القيام به بالسلسبة لهدا ٩ و دما هي الحيارات المعامل مع هذا ٩ و مواب عدم المنام هو الحساد، بنأ عالم نك الموضوع

#### ادعموا جميع الموظفين باعتبارهم متعنمين

يحب ال يردفر هذا الدعم على تدعم نعام بدى يقدمه المائد أو الدير عرملاء وعم يموم على نشة الوعبر البجال الذي أعلى بعض البادي الأساسية (١٨٨١ - ص) در

الد. خيرت فدم عاراه شيبا عال تمنين فإنها بن نميان الأحرين

السريه

تغشرها ككلة ... يابيا يوقع سندي الأمراد والمعموهات بالله

دو دو العياة

يمكن الاعتماد على الكلمة أو الرهد أو العبارة الشميهة أو الكتوبة الأثبة من فرد أخر أو مجموعة المرى،

مر عرار في السيعيدام السنطة

الأفسرات غنا هو النظرة (أي حبباعد على أن الدية سنطة والله م الأشتخاص الدين لأ يسيؤون استطراعها

اكفهم

يمون أنعمون («د. خيرات قد الشاحص ساليان عن تمسلي هايم سييدل جهداً للهمون: وبوجو هده عبادي عصاء هينه التعليمية محسول والهم عموماه عماله هي المستراب ال حميع عصاء هينه التعليمية محسول والهم عموماه محتفة كال دليب سخصيا والهينية ولا تحتاج هذه الأحدلالالالالالالالالا بها قصيب الله الأحدة عيد تعدد تحيث بعد تحيث بما تعرب والحدر والإنجاز حد الأهراد هي سميم والتطوير ويمكر سيام هذا تعليم هذا التعرب في الأحدة والمساور والمحرود عبر السمية من جلال منح الشهيد والأخير في الأجنم عالم والساب عد هذا المحاود الإنجاز منح الشهيد والأخير في الأجنم عالم والساب عد هذا المحاود المحرود عبر الأجنم على المحاود المحرود عبر المحرود عبر المحرود المحرود المحرود عبر المحرود عبر المحرود المحرود المحرود عبر المحرود المحرو

#### شجعوا لمشاركة في التعلم،

متسير برسار ۱٬۷۱۹ و ۱٬۹۹۱ الى بعريف بندگاه براه غنى صنة «مورج في عالم سود وبالداستي فهو موجود وينمر. عن فنزيق الشب عني بستنجدمها مسر او ملاحقات التي بالحرفيات غاده وبرامح الحاسبات لألي وقو عليد البيادية التي يعتمد غنييت وقد يكون لامندقاء والرملاء والمرسندون الديس يرجع عرب بهم للعصول غلس المدية الراجعة والمناعدة والتعلم الن وحين مجرد المنجلة هم لأكثر همية من ال سيء حراء في ۱۲۰

بدينت غين مستنوان موسستني مهمة نسيد و مدير هي سنتهيز هد السعرا**ت** و بشاول بشنكل رسمي وغير اسامي اوقد ورد سايما وضف تعمل الطرو الذي يمكم بها مقيام بهدا

# ادحلوا التاكيد على التعلم في جميع عمليات الادارة:

بدانج المسلم الاحيار من هذا الكتاب للمسيدة التي يجانج الماده و الداروي الساوية بالمادة والداروي الساوية بالمسلم الخ و دراسة والكليسة المسلمة الوقد على المسلم في كل هذه عاراجي الاستخصاب الهيئة الماسة المسلمة الوقد على المدادة في كل هذه عاراجي المحلمة الهيئة الماسة المسلمة من المارة بالاستخاص عليهم المادة في المدادة الاستخاص عليهم المدادة والمدالية المدادة والمدادة والمدادة

### طوروا ثقاظة الاستقصاء والثامل

لا يمكن ممارسته سامن بنقدي في غربه اليسول داي (۱۰ ۱۹۹۰) إلى يدر الين و تكليات بعدجه لال كول المعتملات معارسة تأميها واباه بكي يتعمل هذا المعدد الله قد المراس بتماهيات سمدية ودعك بكي بردها التشهيرات في الحكمة والمعدد التي بواجهيد المدارس و الكليات في المعتمل والموقعات الذي بواجهيد المدارسية لا تشبيع الدينية معددة الهداء المنتوات المعارسية لا تشبيع الدينية والامتثار فعسست بن بعدل من بولان الوقت المعتبي المداح بشامل والاجتمليات

ويمني الاقتمار بن المامن ال تحايمه مجرد ليماء والمنق بدي من بضيمي ي بشعو يه كل سخطر في سطمه من ال الانتابجية ال تستمر في الممر مهما كانت التكلمه تحملال من استنهن جد نسيد السبب الذي فيم بسيروع من حيه صلا اوتوريتج عار ودنيت بايريام ۱۹۹۰ And Brown ng Carranu West Bulaha n من ۳

وهني بندول بدهية بني يمكر هيهند - يحصدع لأد ، و بدامن بنهيده و لاد ، يتبلني هين ۱ ک۲ ۱۹۸۹ مههوروو ور ۱۷۲۵ ک۵۰۷ تصنيدي باي هو هن عدم تفعل وهند بمهوم لا بيضح بالسندية بل هو هنريمة بعيم عوجة و الباع لليه (هي بهر هانج وهند بمهوم لا بيضح بالسندية بل هو هنريمة للعلم هند الحكم على الأمور معرفة مثلي بدخل غرم ومنسي بكور من لاقتبل برت لامور على حالها فالعدد الكبير من بدين الدين الدين يقودهم شنخص من بمودج بالدين بولى الأمورة بحفر و تحليم يعددت وجمع لافكار والاستماع لوجهات نظر الأجرين وشيعيم الأجرين على بمكير هلي بحيارات و ليمكيسر بالوصلم بم عند دعم فعدل الحال هليز راما هو العمر الذي يجلب بعيام به إن وحدت بصرورة لاين عملي و بثل الأعلى هو اله في فيام العادة والمدين بالتعليم به إن وحدت بصرورة لاين عملي و بثل الأعلى هو اله في فيام العادة والمدين بالتعليم في المحرب بالمدين ويمود ويعود مستخطة الله بالمدين والمداد بهيسة بعامله على الإستسام والمدين بالتعليم في المدين المدينة المدينة

# قيموا طعالية تعلم الهيئة العاملة،

لا يمكن تحاهن حاجه المارة و لمديرين الى فهم ما إذا كابت السياسات و معارسة في بعيم بهينه العاملة فعالة وهذا الموضوع هو موضوع كسبت الله معقد الآله بحديد يتبيق بالأشتاس وعلى الرغم من به جرى فلزاح بمادج بتمويم بر المع بعنوير الهيئة بداملة المثلا السبيت و حرول الله الالالا المهاد 1900 الهيدبوود 1900 الله الالالالا المعالم المعالم المحافظ المحاف

هن تحسيس الأحتجاعات بتمناميرة هول التعلم بدلاً من العصايد الشفيلية؟ هر يقوم عدد أكبر من عصده الهيئة العاملة باستحدام المكتبات ومار كار الموارد؟ هن ينصوح عدد أكبر من عصده الهيئة العاملة بفيادة النافشة؟ هنس يعم اعتصاء الهيئة الماملة بدور اطنبرات حرى هي بدور التعلمي مثل لآداء والأمهات؟

هم عصاء الهينة نقامته مستعدي لتعديد الأحصاء الخطاؤهم و حصاء الآخرين). والإقرار بها بصمتها تجارب تعلمية؟

ها عباك ردر ك لتجواجر المجمه بالأيد ع هي التعلم والتعليم؟

هن هناك اعتراف واستقلال بنقد اب التدمية بدي حميع عصاء الهامية؟ هل هناند زفرار في تعلم الهنبة العاملة باستاليب النعلم المطلمة؟

هسل تتو هم لجميع اعضلت الهيئة المامنة المرض لإستنداء صلعة رستميه على الجار الهم في النفيم إن راعبوا في ذلك وما هي نسبة الدين يمومون بدينت؟

#### خاتمان

من لرجح يهكون التعدم بحو بتحون اني مدرسية أو كلية مسمة غير سبين بن وهانجة مصطرب و لأحدلاف من سمين باسبية بثقافة قابمة غيل بدون بسدي وسطيرة ووؤكند هويكم و مسرول «الـ ١٠٥٨، ١٠٥٨» معين عمية « بعيش مع لاتباس» بالسبية لأعصاء بهيمة بعامية وهلم يسدمون غي بعورهم وهي تطور مع لاتباس» بالسبية لأعصاء بهيمة بعامية وهلم يسدمون غي بعورهم وهي تطور للحين ية المنظمة الإسواد هوال تعلم بهيئة بعامية «لا يمكن أن يكون من بكمانيات الأحيادية من المنظمة الإسجارا من المنظمة التي مواجهة التحديث في عالم معقد بساريع بنبير وهده هي عهمة بديائة للقادة ومدورين

## المراجع

ASJONNA K. In Post of M. 1997. Schools as earling organisations in Filter B. Riese I. S. and S. et al. T. eds. Chalces for Sel. Managing. Schools, London, Paul Chapman Publishing.

Bassian M and are 1 P 2012 Teaching Assistants, London Javid-Pulson

Barth R (1990), Improving Schools from Wilbin, San Prancisco, CA, assey-Bass

Bodd D. 16's Mee no his indenges in Blow A. ed. Director is S. Orac opmon Blockingham Open onlyees my Press.

Bost R (2000). The ruling ha support lesson gopely head-cache will Professional Developmen Today, if 1 19 st

Bezzina C. 200 s. A comparment a tearning. Managing a test in ... Mai ces qui EAM s. 2. s. Tose Lancation Pub shing Co. Lie.

Bond ord, S. 2000. Managing Professions. Development in Schools, agreen Rousteage.

sowering Core C. 1993. How ship we know quality in caching and northing. Some property associates with classroom this main confidence (4.0), 315 < 1.

Bowing Cart Chair West Burnham 2, 1997. The vent carriage at Schools. London shirthan

Bright is e. 1 99. Who Makes is Good School? Stafford, Network Baddationa, Press.

Brook ich. S. (1986). I harrischie ng and Fact in ug A. B. Carning. Million Keynex, Open University Press.

Branco Ta 1996). The Calcare of Education London Pilinan-

But in T 994 the photocopy fact the fole of the relingraphics supervisor in Constitut M Kyds Land Parket S eds. Edit cational Management in Action A Collection of Case Studies London Paul Chapman Publishing

Carnel F 20t The value is metallication dissipate Protessional Development Today, 4-2), 43-54

Of short a land V by S is 196 to Cr. or conflicter ong and Teaching in clading Schools With and Education Policy and

Coleman M. 2013. Lie eloping as differencing anche al. p. 3. c. steman M. C. aham T. y. M. and Middlework. D. eds. M. naging the curric app. 1. South Adv. Schools country to remove a score train.

Conserve 4 1995. Leveloping eachers is extended processionals up sushed H and Suran R each Malaging eachers as all systems of Schools, London, Kogan.

Hige Late Micest Tearing frames, now in Makey, C and ses Piters, Managing Learning, someon Roudeage

Dark 2 (1994) This Schools april vol. in in Cassel.

Day ( 198 The enoplay cachers hu Chille yes dillife ong turning Landon Full per gress

Day C. Whitteen a find Western Disc 87. Appropriate the Coste at De cooperant a Primary Science M. too Reynes. Open in a circ y Press.

part 198. The Skitters Helpe Montena CA Brokes Cities

ety oson Militak? The All athan Circle they want in Granada.

its int-Peck at one Mior eword D 2002 inthe sys F and its Pounder in Degree for Teaching Assistant. Non-tempton 1 riversity Codege Northampton.

Pollan M. and Bargrea ex. A. 1809. Teacher De copiner and Educationae Change, Löndon, Palmer Press

Oard for H = 983) I rames of Mins. The Theory of M = pre-Interagences. New York, Basic Bunks

Cover Dit 994 introducing appraisa in Constant Milk do into Parker Soleda Educational Management in Action And recitor disease Studies London Pari Charm to Photoshing pp. 14-84 Haq M 998), Huinan Developmen in South Asia Karachi Ox ind University Press.

Hargreaves A 197 From reform to renewal a new lend for a new ago in Hargreaves A and Liva si R (eds. Beyond Educational Resort Buckingham Open University Press.)

readers. Lournay of In-Service Education, 27, 1, 83,94

Hirsch S 200. We're growing and changing Journa of Staff. Development, 22 (3), 10-17.

Honey P. 1993. Creating a Learning organisation. Ma denheud refer. Honey Publications.

Honey Plane Mumford A., 988. Manual of Learning Style, Maidenbeacher. Peter Honey Publications.

Hopkins D. Ainsolm M. and West M. 994. School improvement at Para of Change, London, Cassell.

Hopson B and Scally M. 198 ALL loss is heaching London Mediraw-Lift Hughes M. 2001) - eachers as rule mode's for earning in Processional Development Today 4 (2), 7-12.

Jones, T. (2003) Continues professional development in Water Professional Development Taday 6 . . . 35-42

Khan M. 2000. "Teachers processional development i way of laprilying education. Pakis un. International Studies in Francisco Administration in 28-3), 57-67.

Law 5 and Glover D 2000) Educational Leadership and Learning Bucklingham. Open University Press

London J. (200) Framing teaching and training in his twony hist century in Middle wood. D. and B. non. N. (east Managing he Carry up London, Paul Chapman Publishing.

MacGuicht st. B. Myers, K. and Roed J. 1997. The Interige - School Lundon Paul Chapman Publishing

Middlewood D (1997) Managing staff development in Bush T and Middlewood D eds. Managing Poople in Education London Paul Chapman Publishing

Middlewood D (1999) Some effects of manapid research projects of the nost school state. Mildlewood D. Coleman Miland lamby J. Pray in her Research in Education. Making a lattle enco. London Pas. Chapman Publishing.

Mount wood D (2001). The future of homaging teacher performance and its approach in Middlewood D and Curdin C (eds). Managing Teacher Approach and Performance. A compara we Approach Landon Rightenger a treatment.

Middlewood Die 1003. Feache moless mildis, and development in Colombin M. Crabar, Joly M. and Middlewood Directs. Managing lie Colombia in South Airca. Schools London Communicas b. Seco. of in

Middlescore, J. Coman, M. and J. 198. Pract is ic. Research research the Making a hiffe chee condon Ps. Chipma, Pelisian ng.

Ouganie 995 (Deskin, 1gas) professor in fessorial smalent essional small be new manage tauson in Busale. Hinto Sarian Rijeds. Manag. p. eachers as Professorial sim Schools, condon Nogan Page.

the A c 998 Primary schooling in a South Africa in Meyes and mark relives 1 least the Lichary Cities in Leasting for a nemation of the spectives Linding Remodes

Revens, R. (1982). The origins the growth of action learning. By vacy. Chartise "Brat"

Surjuster Sharare IZ and Miller R. 1995. From Agoing to Sage ing. London Warner Books.

Sance R. Shapsoid, S. and R. see, L. 187. I valuation of shift occupancial programmes. Wideel, M. and Andrews L. eds. Shaff. Development in School Emprovement Lewis Halme, Poliss.

Sec. 1 Fank Diama Fan I. 2003) I s About Learning rand a s About is no London Routleage Falmer.

Sugnifice H (1998) Primary schooling in Japan in Moyics a land Hargreeves Lileas. The Primary Carrie also: Learning from International Perspectives. London Routteage.

Taylo D and B shop S t 994. Ready Made Act of ex for Developing Your Staff, London, Pignan.

Terre 1 Conton B and Sherate. K. 1988. Can give aming back to gachy is Protess into Development for my 2 22

Vo. • P. 1981. Munaging is a Performing Art. No. • dea for a World if Chapite Change. San indicate scot CA is used by Basis.

Winers, M 998 Personal development for eachers part Professiona Development Today (2), 29-38

## المؤلفان

#### توس پوش

#### ديغيد ميدلوود

كان حدى عهد هريب بايت مركز بعياده و لاد رد البريوية هي حامعة لايتستر وكار فيد دادت الديار مد بنيته بريوية في الحسر وهو الان بالديت لحساب حامعة البيكونر وهد دادت الديار مد بنيته بريوية في الحسر كثر من عسسرين سببة ويمين مستندار وحدة ومين الحساب عدد من الحهاب عدرسية والبريوية الانساق منتبق به بهدو دادتها بعوية مدرسية دادت للطور عصده بهيئة عامية ومن موثبات الدينوية المدرسية الانتباد الدينوية المدرسية الانتباد بالمدرسية الإنامة المهدار بالاشتار بالاستناد بالاستناد بالديارة الانتباد بالديارة والدين الدين الاداد الإستاد بالدينة وادارة عداهج واداد الدين المواجعة وعمل أستاد بالدرائر في بيورليد وحدوب الحريقية

# المترجمة في سطور

# الأستادة رياب حسني هاشم

#### المؤهل العنميء

ماحسستهر في أسربية محصمر طرق بدرسس النعة الإنجبيرية من حاممة بوسج جرين في ولاية أوهابو بالولايات عتعدة

### لعمل الحالىء

مدرسة لعه إنجليزية في معهد الأدارة العامة - المرع النساني بالرياط

#### الأنشطة العنبية والعملية

عملت مدرستة للمة فلي جامعة بولنج حرين وفي حاممة دمشتق وفي كايم التربية اللبنات (الأقسام الأدبية) في الرياض

برجمست عدداً من الأعمال الأدبية في مجسة الأداب الأجبية التي يصدرها الحام الكتاب العرب في دمشق وكتامين من دب الاطفال وهما الأرب التعملي وقتسص المران وبيت العلكيوت شاركوت لحساب ورارم الثمامة السورية

مرجعيات كناب النظم المبادسية ومجليقاته المعهد الإدارة الحامة (11 هـ 7 م)، الدي يعتبر مرجعا مهماً في مجالي التربية وعدم النمس

ر المعناد للرحمة كتاب كيمية فياس فاعلية التدريب (الرحمة - حضرة سنز الجلم حمرة مفهد الإدارة العامة: ١٤٢٢هـ/ ٢٠٠١م)

# مراجع الترجمة في سطور

#### ه محمد بن عبد الله عمر الشويس

## المؤهل العلميء

ساهوا أدهى الأدارة أسريوية والمحصيص كالبه سربية جامعه الكنياستعون

### الوظيفة الحالية ،

مدير عام الأدارم العامة سيحوب التربوية. ورا أم التربية واستنيم من عام ١٩٨٠هـ

#### الانشطة الطبية

- دو سله وبويات بيعث سريون في ورازه الدربية و سفيم وباحب رئيس.
- دراسمه خول الرسمون واستسراب في درختاي الإيدائية و سوسمه الججم والاسباب
   والعلاج رباحث وليسيء
  - مراسة حول تقويم درجات أعمال السنة وياحث وثيبيين
  - دراسة حول استجدام بحاسب الألى في الإدارة الدرسية
  - دراسة سن بعيول في العنف الأور الأبيد من بأحب ربيمتي)
- در سه بمعد مدیشه و تره عنی بمعی نجه بب نمیجیة و نثرتویه و الحیماعیه بدی مطاب
  التعلیم بمدارس وزارة التربیة و نتعیم (باحث مشارك)
- د. سسة خول مكونات د جاب طلاب تصف الثانث سابوي في شرارس بحكومية والأهبية دراسة مقاربة وبنعث رئيسي
  - دراسه هوال لأحبياح من مقتمين في مدانس والدارية والتعيم محصامشه س
    - تجربة التقويم المسمر للمواد السمهية (باحث فشارت)
    - دراسة محمدات المنيمية التابعة تورارة البربية والتطيم (باحث مشارعة)
    - د حبه بهدر عاني في عقليم العام بممنكة المريهة السعودية. باخام مشارعة

### الأنشطة العملية،

- عضو في العديد من اللجان منها:
- -عضر اللجنة التنفيذية في المركز الوطني لأبحاث الشباب.
- عضو مجلس أمناه مركز البحوث في دول الخليج العربي،
- رئيس لجنة الدراسات والمعلومات في الأمانة العامة لمكافحة المحدرات.
  - عضو في الاسرة الوطنية للقياس والثقويم عدة ستوات.
  - عضو في مجلس مركز التطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم،
- عضو اللجنة الاستشارية للبحوث والدراسات في وزارة التربية والتعليم.
  - رئيس لجنة فعص الكتب الخاصة بالكتبات المدرسية.
  - عضو لجنة وضبع خطة إستراتيجية طويلة المدى للوزارة.
  - التدريس لطلاب الدبلوم التربوي في الجامعات العربية المفتوحة.
    - التدريس في كلية العلمين بالرياض.
- التدريسي قبي كلية الملك فيد الأمنية المعهد العالي للدراسات الأمنية قصح البرامج التخصصية ،
- المشاركة في المديد من الندوات والمؤتمرات في الداخل والخسارج آخرها الدورة الثامنة والأربمين للمؤتمر الدولي تنتربية (جنيف ٢٠٠٨م).

حقوق الطبع والنشير محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز الفتباس جرّ من هذا الكتساب أو إعادة طبعه بآية صورة دون موافقسة كتابية من المعهد إلا في حسالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر،

#### منا الكتاب

بعطسي هذا الكنداب الفريارة والآوارة التربويسة على جميع مستنويات الموارد المسرعة كما بقطي حميع مستنويات الموارد المسرعة كما بقطي حميع النواع المراسسيات التربويسة، ويرتشر الكناب رغم صفر حموم بسببياً على سند كبير جداً من أحدث البحسوث والتطويرات في محالس المربسة والإوارة فني شده كبير من السول وهو بليس احتياضات الشاورة والسورس في التربية ويصلح بليلاً يلجون البحة المستنفية في أدارة كثير من المعلسات الشهاوية والأواردة منا الاستنقطات واللقيس واستنشاه الماسلين الأكون والتعليس واستنشاه الماسلين الأكون مثارة والمهام والاردة الماسلين المربحة إلى أنه مصلح أن يكون كدارة مشيراً لوالمات الماسات العليا النبي يدرسنون سودسوع الفيادة التربوعة أو مرجعة لهم والمورودة والمراسية من الماحين في فدا الأمال

ويهدف الكناب إلى تعليم في الفيادة والإبارة في المؤسسات الدربونة وتضعلوا الطبعية القابدة من السنده الأحساد الكناب حطود كبيرة باستفادتها من السحود والأسياد التي أغيرت في مجال الغيادة والإبارة في حفل التجية في دول كتيب ما يكسب لاقتيادة والإبارة في حفل التجية في دول العنصر البينيين في المعطومات رغيم التقدم الكبير الذي لم في تقدية الاتصالات والمعلومات ويتساول الكتاب أبضاً يعسم الكبير الذي لم في تقدية الاتصالات مسيوى الهالم مثل اللامركرية المترابعة وما تصلون عليه بالتسمية لتقيادة والإبارة وتأثير العولمة في الحقيل الدربون والاجتلاف البدي طرا في لدوار أعتماء الهيئة الدربية في المعلومة والدير المترابد لتهيئة الدربونة في حيالة الدربونة والدير المترابد لتهيئة الدربية في حيالة منابعة المحتلفة